Le défi...les femmes dans les ventes non traditionnelles

90-04807/

Le défi...

les femmes dans les ventes

Un projet mené dans le
cadre du programme
«Agents de changement»
par

Direction générale
de la condition féminine
de l'Ontario

et

General Motors
du Canada Limitée

La différence...

les femmes dans les ventes

Les femmes dans les ventes non traditionnelles.
Vous pourriez en être une ...
ou l'une d'elles pourrait faire partie de votre équipe.

Première rangée — de gauche à droite : Leesa Avrith, Linda Mak, Carol Suffern
Deuxième rangée — de gauche à droite : Ruth Maluga-Atkins, Monika Kelly, Marilyn Browne, Mary Anne Harris

Le programme Agents de changement

En 1986, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario a lancé le programme Agents de changement, conçu pour favoriser la création de projets innovateurs d'équité d'emploi dans le secteur privé.

Le programme a deux buts. Il est censé améliorer les conditions d'emploi et renforcer la représentation des femmes dans le milieu de travail et offrir des exemples de projets actuels d'équité d'emploi à l'intention des employeurs qui envisagent de lancer leurs propres initiatives en matière d'équité d'emploi. La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario fournit des conseils pratiques et un appui financier aux organismes admissibles qui désirent mettre sur pied un projet de ce genre. En échange, les organismes qui participent acceptent de partager avec d'autres employeurs ontariens les renseignements que leur projet leur a permis de recueillir.

En 1988, la General Motors du Canada Limitée a accepté de participer activement, dans le cadre du projet Agents de changement, à la publication d'un ouvrage conçu pour accroître le nombre de femmes dans les ventes non traditionnelles. Les sept autres sociétés qui ont accepté de participer au projet sont : Camco Inc., Hypothèques Trustco Canada (La Société Canada Trust), Cyanamid Canada Inc., RBC Dominion Securities Inc., Passeport, Automobiles Internationales (une division de la General Motors), Pitney Bowes et 3M Canada Inc.

La présente publication intitulée *Le défi : les femmes dans les ventes* est le fruit de ce projet Agents de changement. Pour plus de renseignements sur le programme Agents de changement, veuillez vous adresser à la :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario)
M5G 1V2

(416) 597-4500

À propos de la publication

La présente publication, rédigée sous l'égide de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et de la General Motors du Canada Limitée, a pour but d'accroître les débouchés dans les ventes non traditionnelles pour les femmes. Elle vise deux auditoires principaux : les femmes et les employeurs.

Par ventes non traditionnelles, on entend la vente dans un secteur où les hommes ont toujours prédominé comme les ventes de produits industriels, commerciaux et techniques. On espère que la présente publication ne manquera pas d'éveiller l'intérêt des femmes pour une carrière dans la vente dans un secteur non traditionnel et qu'elle incitera les employeurs à accroître le nombre des femmes dans leurs effectifs de vente où les hommes prédominent.

La publication dresse le portrait de sept femmes qui ont réussi une carrière dans la vente dans un secteur non traditionnel. Leur expérience, leurs réalisations et leur contribution à l'entreprise sont encourageantes pour d'autres femmes qui envisagent de tenter une carrière dans les ventes non traditionnelles. Leur réussite incite aussi les employeurs à surmonter les obstacles qui continuent à barrer la route des femmes qui désirent un emploi dans les ventes à prédominance masculine.

Sommaire

4 Le programme Agents de changement

À propos de la publication

Introduction

6 L'évolution de la main-d'oeuvre

7 La main-d'oeuvre féminine

Les femmes dans les ventes

Un personnel en pleine évolution

8 Pourquoi les femmes devraient envisager une carrière dans les ventes non traditionnelles

9 Comment surmonter les obstacles

L'attitude engagée de la haute direction

10 Sommaire

Les portraits

12 Rosanne Jurjevich
Représentante commerciale
3M Canada Inc.

16 Joan Flood
Directrice d'un centre d'engrais
Cyanamid Canada Inc.

20 Nancy Cobban
Courtière en valeurs mobilières
RBC Dominion Securities Inc.

24 Carolyn Huneck
Directrice commerciale
Pitney Bowes

28 Dorothée Couture
Agente commerciale
Service des immeubles commerciaux
de la Société Canada Trust
(Hypothèques Trustco Canada)

32 Eileen Hardy
Directrice régionale des ventes
aux entrepreneurs
Camco Inc.

36 Jennifer Dawkins
Directrice du réseau national
des concessionnaires
Passeport, Automobiles Internationales —
division de la société
General Motors du Canada Limitée

Conseils à l'intention des employeurs

40 La promotion des femmes dans les ventes non traditionnelles

41 Appui de la haute direction

42 Recrutement et sélection des représentantes commerciales

43 Création d'un milieu de travail encourageant

Sommaire

Conseils à l'intention des employées

44 Devriez-vous envisager une carrière dans les ventes?

45 Comment trouver un poste dans les ventes

46 Comment surmonter les obstacles

47 Conclusion

Bibliographie

48 La Direction des services consultatifs de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

Introduction

L'évolution de la main-d'oeuvre

La plupart des employeurs admettent que la population active a beaucoup changé au cours des 20 dernières années. Ils se rendent compte également qu'ils doivent s'adapter au changement pour rester compétitifs dans un milieu où la concurrence fait rage.

Les employeurs ontariens sont en train de modifier leurs stratégies de gestion des ressources humaines qui autrefois s'appliquaient surtout à une population active constituée pour la plupart d'hommes de race blanche. Ils le font pour desservir le nombre croissant de femmes, de membres des minorités visibles, d'autochtones et de personnes handicapées qui constituent un pourcentage élevé de la population active.

Des sociétés comme celles qui figurent dans la présente publication examinent aussi leurs politiques et leurs pratiques en matière de ressources humaines, pour voir si elles tirent parti au maximum de cette population active en pleine évolution. Elles modifient les méthodes auxquelles elles ont recours pour annoncer les offres d'emploi, réévaluent les procédures d'embauchage et de promotion, élaborent de nouveaux outils d'évaluation pour supprimer les exigences superflues des postes et pour mettre en oeuvre des stratégies d'équité d'emploi qui assurent l'égalité d'accès et de participation dans la population active des groupes désignés.

Les femmes dans les ventes

La main-d'oeuvre féminine

Devant l'évolution spectaculaire de notre société, caractérisée par l'accroissement des femmes dans la population active et par leur contribution à l'économie, il est logique que les femmes aient été le premier groupe visé par les programmes d'équité d'emploi.

S'il est vrai que la plupart des femmes sont toujours cantonnées dans le secteur relativement mal payé des services et des emplois de bureau, les initiatives en faveur de l'équité d'emploi se sont soldées par certaines améliorations de la condition féminine en milieu de travail. Les femmes peuvent désormais exercer tout un éventail de métiers; elles ont réalisé des progrès réels dans de nombreuses entreprises. Elles commencent également à exercer des métiers non traditionnels qui offrent une rémunération plus élevée. Les ventes constituent l'une des professions non traditionnelles qui offrent de gros avantages financiers, professionnels et personnels.

Les femmes ont toujours travaillé dans les ventes. Elles étaient vendeuses dans les magasins, elles faisaient du porte-à-porte ou vendaient au téléphone chez elles. Par contre, la plupart de ces femmes gagnaient mal leur vie et n'avaient pas de possibilités d'avancement.

La tradition voulait que les femmes vendent des produits associés à leur rôle d'épouse, de mère et de ménagère – les produits de beauté, les vêtements pour femmes et enfants, les jouets, les produits alimentaires, les tissus, etc. Même quand on a commencé à les engager pour vendre des biens de consommation pour la maison, c'était généralement des choses comme de la vaisselle et du linge de maison, tandis que leurs homologues masculins vendaient des articles à prix élevé (comme des cuisinières et des réfrigérateurs) pour lesquels ils touchaient également une commission.

Comme les postes dans la vente que les femmes occupaient traditionnellement n'étaient pas payants, les femmes n'envisageaient pas de faire carrière dans ce domaine. Mais les temps ont changé. Plusieurs initiatives récentes, comme l'introduction de l'équité d'emploi, ont créé des débouchés dans les ventes non traditionnelles, très bien rémunérées, que les femmes commencent à saisir.

Un personnel en pleine évolution

La vente constitue une activité où les stéréotypes ont fait le plus de ravages. Quand on pense au vendeur «typique», on a tendance à imaginer un homme peu scrupuleux, beau parleur et fin renard qui a beaucoup de bagou, un stock inépuisable de blagues et qui se promène avec sa boîte d'échantillons sur roues. Or, ce type de vendeur est en voie de disparition.

Les vendeurs d'aujourd'hui sont des professionnels. Ils ont, sans doute, fait des études postsecondaires et acquis une formation permanente étendue en vente et en produits – une formation qui est beaucoup plus raffinée et intensive aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a à peine 10 ans.

Autrefois, il suffisait que le vendeur se montre copain-copain avec ses clients. Or, cette attitude n'est plus considérée acceptable. Le personnel des ventes joue davantage un rôle de conseiller – il noue une relation à long

terme avec ses clients et les aide à résoudre leurs problèmes professionnels. Le personnel des ventes sait qu'il faut accorder plus d'importance à l'écoute active qu'aux arguments résonnants.

La déontologie joue un rôle important dans la façon de conclure les ventes. De même, la plupart des sociétés ont un règlement très strict régissant la manière dont le personnel des ventes exécute ses fonctions.

Pour bien réussir dans les ventes, il est essentiel de bien connaître les produits. Étant donné les rapides progrès de la haute technologie, le personnel de vente aujourd'hui vend du matériel de très grande complexité et il doit se tenir au courant non seulement des produits de son entreprise, mais aussi de ceux de ses concurrents.

Cette évolution de la profession des ventes a eu un effet secondaire positif pour les femmes. Les employeurs accordent une plus grande importance aux capacités professionnelles et aux aptitudes interpersonnelles qu'à la fameuse «personnalité de vendeur» du stéréotype. Les clients préfèrent un personnel de vente capable de les aider à mieux exploiter leur entreprise, quel que soit leur sexe. Cette situation s'est soldée par de meilleurs débouchés pour les femmes dans le domaine des ventes non traditionnelles avec tous les avantages qui en découlent.

Pourquoi les femmes devraient envisager une carrière dans les ventes non traditionnelles

Les débouchés que présentent les ventes non traditionnelles sur le plan de la rémunération ont attiré les femmes dans l'industrie, le commerce et la technique, ainsi que dans les assurances et le secteur des valeurs mobilières.

La rémunération dans ces domaines provient habituellement de la combinaison de trois éléments : une commission, une prime et diverses incitations. Parfois, le personnel de vente touche un salaire de base. Les commissions et les primes d'encouragement permettent au personnel des ventes de toucher une rémunération très lucrative tout en lui laissant beaucoup d'autonomie sur le plan des horaires et du lieu de travail. La supervision est réduite au minimum et, une fois qu'il atteint les objectifs de vente fixés d'avance, le personnel choisit à sa guise le nombre d'heures qu'il souhaite consacrer au travail. Les femmes apprécient beaucoup tous ces avantages.

Comme l'équipe des ventes forme une partie intégrante et souvent vitale de toute entreprise, on a pris l'habitude de considérer le personnel des ventes prometteur comme des cadres supérieurs en puissance. Fait que confirment les études montrant que près d'un tiers des chefs de la direction ont des antécédents en vente et en marketing.

Le dernier avantage d'une carrière professionnelle dans les ventes est le fait d'être axée sur des résultats chiffrés : on peut donc comparer objectivement le rendement des femmes et celui de leurs homologues masculins.

Comment surmonter les obstacles

Les raisons invoquées autrefois pour empêcher les femmes d'accéder aux postes de ventes non traditionnelles étaient légion. On considérait que la vente était «un travail d'homme», qu'une femme ne saurait faire. Ce n'était pas une carrière «digne» d'une femme. Les clients n'accepteraient pas une représentante. Les femmes ne feraient pas long feu. Ces opinions étaient sans appel, on refusait d'en discuter et il n'existait pratiquement aucun programme pour l'équité d'emploi pour discréditer officiellement ces opinions.

Les vendeuses présentées dans le présent ouvrage prouvent que les femmes se sont avérées extrêmement efficaces, elles ont fort bien réussi dans les ventes dans des métiers qu'on a longtemps considérés comme la chasse gardée des hommes. Et malgré leur exemple, et celui de centaines de femmes comme elles, les femmes dans les ventes sont toujours en butte aux préjugés et à la discrimination en milieu de travail.

Les comportements que l'on tolère

chez un homme sont souvent jugés inacceptables chez une femme, comme d'aller seule au bar. Il arrive encore que des inconnus abordent une femme avec des mots comme «chérie», «bébé», «ma belle». Elles doivent aussi subir des observations et des plaisanteries sexistes. Il y a encore des clients qui n'acceptent pas volontiers qu'une représentante règle l'addition de leur déjeuner d'affaires. Et aussi, les femmes sont encore victimes de harcèlement sexuel au travail.

La plupart des femmes illustrées dans cet ouvrage ont pu compter sur l'appui et la collaboration de leurs clients et de leurs collègues, mais elles ont également été les victimes de préjugés sexistes – tantôt involontaires, tantôt flagrants.

Qu'est-ce qui fait, dès lors, qu'une expérience au travail est positive ou négative – surtout pour les femmes qui exercent un métier non traditionnel?

L'attitude engagée de la haute direction

Les femmes et les employeurs qui ont été interrogés pour cet ouvrage ont signalé que l'appui sans réticence de la haute direction était la clé d'une bonne intégration des femmes dans un milieu où les hommes prédominent. Lorsque le président ou le chef de la direction accorde un appui notoire aux femmes, qu'il communique sa politique à la haute direction, et que celle-ci doit être respectée à tous les échelons, le milieu de travail accueille plus aisément ce changement, ce qui facilite l'intégration des femmes.

Les femmes et les employeurs qui ont participé à ce projet trouvent aussi que les attitudes à l'égard des femmes en milieu de travail changent, quoique assez lentement. Les femmes les plus âgées ont constaté une évolution de leurs propres yeux. Les plus jeunes remarquent une différence d'attitude entre les hommes d'un certain âge et les jeunes qui ont été leurs compagnons d'étude et de travail et avec qui elles ont rivalisé. Toutes les participantes reconnaissent que ce sont ces nouvelles attitudes qui ont permis, et même incité, plus de femmes à accepter des postes autrefois dominés par les hommes.

Au fur et à mesure qu'augmente le nombre des femmes qui réussissent dans les ventes, davantage de candidates vont s'intéresser au domaine et davantage de compagnies accepteront de les engager. Car, c'est bien connu, le succès engendre le succès.

Sommaire

Les emplois dans les ventes non traditionnelles constituent l'un des meilleurs débouchés à la portée des femmes dans les années 1990.

Contrairement aux postes de vendeuses qu'ont connus la majorité des femmes qui, d'ailleurs, y sont encore très nombreuses, les ventes non traditionnelles offrent aux femmes une excellente occasion d'assurer leur épanouissement personnel et professionnel, leur perfectionnement et, surtout, une excellente rémunération.

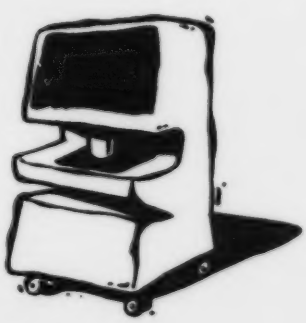
Aujourd'hui, des représentantes vendent de tout, des produits chimiques aux ordinateurs, des placements aux polices d'assurance. Elles se constituent une bonne clientèle dans un milieu difficile, concurrentiel, exigeant et complexe. Elles gagnent beaucoup d'argent – entre 35 000 $ comme débutantes et plus de 100 000 $ par an – selon le secteur et le niveau d'expérience. Enfin, elles discréditent les mythes et les erreurs qui entourent toutes les femmes qui s'apprêtent à exercer un métier exclusivement masculin.

Les sept représentantes des ventes que vous allez rencontrer dans les pages qui suivent sont âgées entre 30 et 60 ans. Elles sont issues de divers milieux socio-économiques, leur niveau d'instruction varie, de même que leurs intérêts et leurs aspirations.

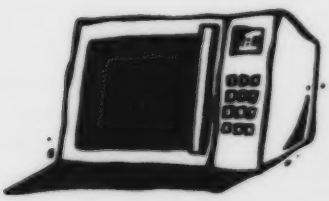
Et pourtant, malgré ces différences, elles ont certaines qualités en commun : elles acceptent de prendre des risques et elles sont toutes laborieuses, obstinées et sûres d'elles.

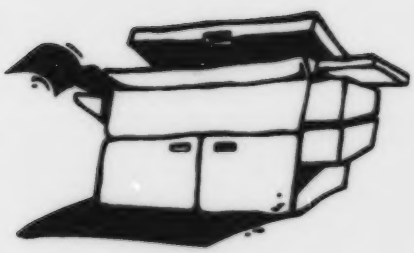
Aucune de ces femmes ne se trouve exceptionnelle, malgré ses grandes réalisations. En fait, elles ne manqueraient pas de souligner que beaucoup de femmes sont capables de réussir aussi bien qu'elles. Mais elles sont exceptionnelles en ce sens qu'elles réussissent dans un secteur longtemps considéré comme le domaine exclusif des hommes.

Ces femmes, et les entreprises qui les emploient, sont également une source d'inspiration. Elles ont été des pionnières en brisant les obstacles qui empêchaient les femmes de participer à part entière au marché du travail et ce faisant, elles ont ouvert la voie à une multitude de débouchés pour les femmes dans des domaines longtemps fermés aux femmes.



Les portraits





Rosanne Jurjevich

Représentante commerciale

3M Canada Inc. — *Société internationale diversifiée qui fabrique des produits industriels, électroniques, informatiques, biologiques et des biens de consommation.*

«Si on m'avait dit quand j'étais à l'école qu'aucun métier, y compris la vente, ne m'était interdit du fait que j'étais une femme, je n'aurais jamais choisi le secrétariat, dit Rosanne Jurjevich, représentante commerciale dans la division des systèmes de manipulation de documents de 3M Canada Inc. J'aurais tout de suite étudié le commerce.» ☆ C'est justement parce qu'elle était secrétaire que Mme Jurjevich a été engagée par 3M à London, Ontario, comme employée de bureau dans le service du personnel. Ce poste lui a donné l'occasion d'exécuter plusieurs tâches en dehors du secrétariat et bientôt, elle a songé à se recycler. «J'envisageais

«... Mais lorsque j'ai vu combien gagnaient les représentants commerciaux, je me suis dit que j'aimerais tenter ma chance dans ce domaine.»

d'abord une carrière dans le domaine des ressources humaines, dit-elle, mais lorsque j'ai vu combien gagnaient les représentants commerciaux, je me suis dit que j'aimerais tenter ma chance dans ce domaine.»

Plusieurs directeurs de la société, qui avaient reconnu ses talents, l'ont encouragée et, en 1979, Mme Jurjevich a postulé et obtenu un poste dans les ventes à Toronto.

Comme 3M est une société diversifiée qui fabrique un large éventail de produits industriels, médicaux, électroniques et des biens de consommation, elle offre des débouchés exceptionnels à tout son personnel. C'est particulièrement vrai dans le domaine des emplois non traditionnels pour les femmes comme Mme Jurjevich par exemple, qui a décidé de faire une carrière dans la vente, dans le domaine complexe de la bureautique,» dit Mike Calhoun, directeur des ressources humaines de 3M pour le perfectionnement et la dotation en personnel.

«3M a toujours fait l'effort conscient de donner leur chance à toutes les candidates et à tous les candidats possibles et qualifiés. Grâce à sa largeur d'esprit, les débouchés sont nombreux, et les politiques et pratiques de la société à l'égard du personnel reflètent les concepts de justice et d'égalité,» dit M. Calhoun.

M. Calhoun estime que l'accroissement récent du nombre de femmes qui exercent des métiers non traditionnels ou occupent des postes de direction dans les sociétés est attribuable aussi à une transformation de la société. Il trouve que les femmes font des études plus poussées, par exemple, ce qui leur offre plus de choix. «On me demande souvent d'aller dans les universités parler aux étudiantes et aux étudiants des carrières dans la vente, dit-il. Il y a 10 ans, je voyais à peine cinq étudiantes en commerce dans l'auditoire, maintenant elles en constituent la moitié.»

Quand les femmes se sont lancées dans la vente dans des domaines non traditionnels, on se demandait quelle serait la réaction de la clientèle essentiellement masculine. «Il s'est avéré que l'on avait tort de s'inquiéter. 3M continue d'encourager et de soutenir les femmes qui se lancent dans ce domaine. Nous examinons toutes les candidates et tous les candidats qualifiés, car nous laisserions passer bien des talents si nous ne le faisions pas,» remarque M. Calhoun.

Mme Jurjevich a également constaté que les sociétés ont eu tort de craindre que les hommes refuseraient d'avoir affaire à des femmes. Lorsqu'elle s'est présentée pour la première fois comme représentante auprès des sociétés manufacturières où elle devait parler à des ingénieurs, dont la majorité étaient des hommes, certains disaient : «Je ne m'attendais pas à voir une représentante.» Dit-elle : «Ils me regardaient de travers et je trouvais ça pénible. Mais ils constituaient l'exception. Je trouve que cette attitude a beaucoup changé au fil des ans. Je pense que maintenant les gens font affaire avec la personne qui est la plus capable.»

Mme Jurjevich vend plusieurs systèmes de manipulation de documents pour le classement, y compris des disques optiques et du matériel de microfilms. Étant donné que le coût d'acquisition de ces systèmes est de l'ordre de plusieurs centaines de milliers de dollars et qu'ils exigent souvent des modifications considérables de l'exploitation, la vente s'effectue sur une période assez longue. «Normalement, on trouverait que 12 visites pour un seul client est absolument extraordi-

naire, dit Mme Jurjevich. Mais c'est tout à fait normal dans mon cas.» C'est pourquoi Mme Jurjevich considère que son rôle est plutôt celui d'une conseillère que d'une représentante commerciale. Elle doit comprendre les besoins de ses clients, savoir dans quelle mesure l'utilisation du matériel 3M modifiera l'exploitation des autres services et formuler des recommandations sur la manière de modifier le système actuel. Elle doit faire des démonstrations pour prouver l'efficacité du matériel 3M qui doit satisfaire les besoins particuliers du client et, seulement après, présenter son argument pour conclure la vente.

«C'est souvent très frustrant, dit-elle, parce qu'on a parfois l'impression qu'on n'y arrivera jamais. Et, autre chose qu'il faut absolument apprendre : reconnaître le vrai client du faux!»

Le côté positif de ce travail, c'est l'extraordinaire satisfaction ressentie après tous ces efforts, lorsqu'on réussit à conclure une vente. «Je suis la première à être responsable de mes propres résultats, dit Mme Jurjevich. J'aime cela. Et, bien entendu, la rémunération reflète mes résultats.»

Au point de vue financier, la vente est l'une des occupations qui paient le mieux. Dans le cas précis de Mme Jurjevich, une grande partie de sa rémunération totale provient de la commission que lui rapporte la vente d'importants systèmes de manipulation de documents. La compétence technique, la persistance professionnelle et de bonnes aptitudes aux relations interpersonnelles assurent une grande satisfaction personnelle et une excellente rémunération. Il arrive souvent, par exemple, qu'une débutante ou un débutant qui travaille bien gagne plus de 30 000 $ la première année. Le revenu de Mme Jurjevich, notamment, a doublé lorsqu'elle est devenue plus compétente, après quelques années d'expérience.

En raison de sa diversité, 3M recherche des candidates et candidats ayant des connaissances et une formation professionnelle différentes selon le poste à pourvoir. Si elle recrute du personnel de ventes pour le service des soins de santé, par exemple, elle accorde la préférence aux candidates et candidats diplômés dans le domaine de la santé et de la biologie. Les nouvelles recrues doivent également accepter d'être mutées, puisque la société a des succursales partout au Canada et elles doivent pouvoir réussir dans divers postes de responsabilité croissante.

La société favorise la promotion interne, l'épanouissement et le perfectionnement de son personnel en organisant chaque année des séminaires de perfectionnement destinés au personnel de soutien. La société a visé ce groupe parce qu'elle jugeait qu'il était généralement négligé en matière de perfectionnement professionnel et qu'elle tenait à l'encourager à élargir son horizon professionnel.

«Je pense que lorsqu'un employeur hésite à engager des femmes, cela signifie qu'il doute de lui-même, dit M. Calhoun. Aujourd'hui, celui qui ne cherche pas à engager des femmes alors qu'elles constituent presque la moitié de la population active, va avoir des problèmes.»

Mme Jurjevich doit une bonne partie de sa réussite professionnelle au fait qu'elle a appris à accepter les rejets qui font partie intégrante de l'expérience quotidienne du personnel des ventes.

«Il faut savoir adopter le genre d'attitude qu'exprime Edith Piaf lorsqu'elle chante ‹Je ne regrette rien›, dit-elle. Il arrive qu'on travaille trois mois pour un client, on pense que tout marche comme sur des roulettes et puis, tout d'un coup, il achète le produit d'un concurrent. Si on se sent visé, on est fini. Il est possible que les prix du concurrent aient été moins élevés ou que son matériel ait eu une caractéristique que le mien n'avait pas! Quelle qu'en soit la raison, mon client est allé ailleurs et je dois l'accepter et me dire ‹D'accord, c'est fini, au prochain›.»

Joan Flood

Directrice d'un centre d'engrais

Cyanamid Canada Inc. — *Une société internationale de recherches qui fabrique des produits médicaux, agricoles et chimiques et des biens de consommation. Elle exploite 14 centres d'engrais en Ontario et au Québec.*

Joan Flood, qui est née et a été élevée dans une ferme du comté d'Essex, connaît très bien les difficultés que les agriculteurs doivent résoudre chaque jour de leur vie active. ✨ Grâce à cette expérience et à onze ans de travail à temps partiel comme secrétaire au centre d'engrais Cyanamid à Maidstone et Harrow, ainsi qu'à des cours du soir en agronomie, Mme Flood était convaincue de pouvoir diriger le centre. «Or, quand j'ai abordé la société pour lui faire part de mes projets, on m'a dit que les clients, qui sont tous des hommes, ne m'accepteraient jamais, dit-elle. J'ai fait

« Les femmes peuvent faire n'importe quoi aujourd'hui, mais elles doivent avoir confiance en elles. Dans ce cas-là, aucun obstacle ne peut leur barrer la route. »

valoir mes objections, j'ai dit que je ne pensais pas que mon genre importait et que j'estimais que mes connaissances et la qualité de mes rapports avec les clients étaient plus importantes. Mais la direction estimait à l'époque que la communauté agricole ne m'accepterait jamais.»

C'est pourquoi Mme Flood démissionna à la fin de cette saison pour accepter un poste à plein temps comme directrice des services bénévoles du comté de Windsor/Essex. Au début de la saison suivante, Cyanamid lui téléphona pour savoir si elle comptait reprendre son ancien poste de secrétaire, mais elle a tenu ferme et dit non. Deux semaines plus tard, Cyanamid lui proposait le poste de directrice du centre. Il y a 12 ans qu'elle occupe ce poste.

La société a changé d'avis à cause de Ted Tait, qui était directeur régional des centres d'engrais pour le Sud-Ouest de l'Ontario, lorsque Mme Flood a été engagée. «J'imagine que je ne partageais pas les préoccupations de la société, dit-il. Premièrement, je savais que Joan s'en tirerait très bien. Deuxièmement, j'étais convaincu que nous devions nous adapter aux nouvelles tendances, nous devions promouvoir plus de femmes à des postes comme celui-là. Et j'ai pensé que nous devions surmonter les préjugés selon lesquels la communauté agricole serait hostile aux femmes. Je sentais que la plupart des obstacles invoqués étaient imaginaires.»

Mme Flood comprend que la société se soucie de la façon dont ce milieu masculin l'accepterait, parce qu'elle ressentait également certaines craintes. «J'étais sûre d'être capable de faire le travail, dit-elle, mais je me demandais quel accueil j'allais recevoir, non seulement des agriculteurs, mais aussi de leur femme.»

Mme Flood a constaté certaines réticences de la part de certains agriculteurs. Ils ne mettaient nullement en doute ses capacités, car la plupart d'entre eux la connaissaient depuis longtemps, mais ils se demandaient si elle pourrait réussir dans ce qu'ils considéraient «un monde d'hommes».

«Je leur demandais alors : est-ce que votre femme travaille à vos côtés dans les champs? Conduit-elle le tracteur? Amène-t-elle le grain au silo? Ils reconnaissaient, bien sûr, qu'elle le faisait. Puis je leur posais des questions au sujet de leurs filles. Pensaient-ils que leurs filles devraient se contenter d'être secrétaires toute leur vie si elles voulaient, si elles pouvaient, faire autre chose? Ils ont très bien compris où je voulais en venir.»

Sauf pour de rares cas isolés, Mme Flood a trouvé que ses clients s'étaient montrés très compréhensifs et son chiffre d'affaires chez Cyanamid le prouve.

Mme Flood est la seule gérante de centre d'engrais de Cyanamid. Mais le directeur des relations publiques et professionnelles, Pierre Robitaille, est convaincu que cette situation changera au cours des cinq à dix prochaines années. «L'exploitation d'un centre d'engrais est un travail unique en son genre, dit M. Robitaille. Il faut avoir l'expérience d'une grande exploitation agricole, le sens des affaires et même, de nos jours, un diplôme en agronomie. Malheureusement, nous avons encore beaucoup de mal à trouver des femmes dotées de toutes ces qualifications.»

Un nombre croissant de femmes rejoignent les rangs du personnel des ventes de Cyanamid et d'autres professions autrefois réservées aux hommes.

À l'heure actuelle, la société compte 27 représentantes commerciales sur un total de 112. La société a également une vétérinaire dans la division de la santé des animaux et une femme à la tête du service des approvisionnements.

Cyanamid est fermement engagée à embaucher des femmes, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées dans le cadre de son programme d'égalité des chances d'emploi. Elle a entrepris l'analyse de ses pratiques de recrutement, d'embauchage et de promotion pour assurer leur application équitable et voir si elles n'empêchaient pas par inadvertance certaines ou certains membres qualifiés de ces groupes d'obtenir les postes qu'elles ou ils méritent.

«Les femmes ont d'excellents antécédents dans notre société, dit M. Robitaille. Elles sont professionnelles, elles ont un bon bagage dans leur domaine et elles comprennent très bien le secteur. Je pense qu'aujourd'hui, cela est beaucoup plus important que les anciennes craintes d'être mal reçues dans un milieu dominé par les hommes.»

Les nouvelles recrues dans le secteur agricole de Cyanamid sont affectées à l'une des trois divisions de la société : santé des animaux, protection des cultures ou recherche et développement. Le personnel engagé pour les ventes et le marketing peut être promu dans la gestion des ventes et du marketing, et ensuite dans la direction générale.

Le personnel des ventes touche un salaire, une prime et un pourcentage; 75 % environ du revenu d'un vendeur ou d'une vendeuse provient de son salaire de base et 25 %, des primes et du pourcentage. Les possibilités varient selon le secteur, chimique, pharmaceutique ou agricole, mais un bon vendeur de Cyanamid touche généralement un salaire de base de 35 000 $ à 40 000 $ après deux ans dans la société. Les directeurs de centres d'engrais touchent un salaire pur et simple.

Mme Flood doit son succès aux longues heures de travail, à son assiduité et son obstination à réussir. Elle fait l'effort de se rendre dans les fermes pour aller voir les clients actuels et éventuels qu'elle a conquis par ses connaissances du secteur.

«Je me souviens qu'un soir je suis allée voir un nouveau client que j'étais fermement décidée à obtenir pour Cyanamid, dit-elle. Je suis allée droit à la grange pour lui parler et, comme c'était au printemps, j'étais tout éclaboussée de boue. Il m'a dit : «Si vous vous donnez tant de peine pour me vendre vos produits, je ne vois pas comment je pourrais refuser». C'est mon client depuis ce jour. Donc, j'ai dû gagner le respect des agriculteurs. Je devais leur prouver que je n'avais pas peur de me salir les mains.»

Les agriculteurs de la région de Harrow cultivent des tomates, des produits maraîchers, du soja, du blé et un peu de maïs. Le centre d'engrais que Mme Flood dirige vend des produits chimiques agricoles, des engrais sous forme de liquide et de poudre et loue de l'équipement. Mme Flood s'occupe de la gestion de l'usine et du personnel, soit trois personnes à plein temps durant l'année et quatre au printemps.

Il n'est pas rare que Mme Flood travaille 15 heures par jour au printemps, au moment des semailles. Le reste de l'année, elle travaille habituellement de 8 h à 17 h.

Mme Flood ne se contente pas de

gérer le centre, elle joue aussi un rôle actif dans la communauté pour mieux connaître les agriculteurs. Elle organise des séminaires à l'heure du déjeuner et du dîner à l'intention de ses clients et se tient au courant des innovations dans le secteur par la lecture des revues spécialisées et sa participation à des séminaires organisés par Cyanamid et d'autres sociétés chimiques.

Elle mène une vie très active et son mari et ses enfants lui facilitent la vie en l'aidant dans les travaux ménagers. En outre, Mme Flood adore son travail et elle est bien décidée à réussir. «Je pense que les femmes peuvent faire n'importe quoi aujourd'hui, dit-elle, mais elles doivent avoir confiance en elles. Dans ce cas-là, aucun obstacle ne peut leur barrer la route.»

Nancy Cobban

Courtière en valeurs mobilières

RBC Dominion Securities Inc. *— L'un des plus grands courtiers en valeurs mobilières du Canada ayant un réseau de succursales aux États-Unis, en Europe et en Extrême-Orient. La société compte environ 600 représentantes et représentants agréés dans ses 65 bureaux au Canada.*

«Notre travail consiste à parler à des personnes qui ont de l'argent à placer,» dit Adrian Coote, vice-président et membre du conseil d'administration de RBC Dominion Securities Inc. ✯ «Autrefois, nous pensions savoir à qui nous nous adressions et pouvoir choisir la personne qui conviendrait le mieux. Jusqu'aux alentours de 1979, nous pensions automatiquement que c'était le mari qui s'occupait des placements et qu'il préférerait avoir affaire à un homme. La situation est en train de changer.» ✯ Lorsque M. Coote a fait ses débuts dans le secteur des valeurs mobilières, il y a 20 ans, il n'y

«Il y a beaucoup de femmes compétentes comme Nancy Cobban, dit M. Coote. Les sociétés qui ne s'en rendent pas compte restreignent leur marché.»

avait pas plus de quatre courtières en valeurs mobilières dans la société où il travaillait – et c'était exceptionnel. RBC Dominion Securities emploie 63 femmes aujourd'hui dans tout le Canada (soit plus de 10 % de ce que la société appelle son équipe de vente «au détail»). Nancy Cobban est l'une d'entre elles.

Lorsque Mme Cobban a choisi cette voie, elle savait fort bien que les hommes dominaient le secteur. Elle a donc dressé la liste des sociétés où elle aimerait travailler en plaçant en dernier celles qui employaient le moins de courtières.

«Je tenais beaucoup à choisir une société qui employait déjà des femmes, dit-elle, parce qu'il est difficile de se constituer une clientèle lorsqu'on débute dans ce domaine et je voulais bénéficier du maximum d'appui. Je ne pensais pas le trouver dans une société où j'aurais été la seule femme ou la seconde femme. Je me trompais peut-être, mais je n'avais aucune envie de faire l'essai.» La société qui figurait en tête de la liste de Mme Cobban était RBC Dominion Securities, qui portait un autre nom à l'époque. En 1981, on lui proposait un poste dans la société.

Pour devenir courtière ou courtier en valeurs mobilières, il faut suivre le cours de l'Institut canadien des valeurs mobilières. Après avoir travaillé quelque temps chez un courtier en valeurs mobilières, il faut passer le concours d'inscription à la Commission des valeurs mobilières pour obtenir le permis. À part cela, selon M. Coote, des sociétés comme RBC Dominion Securities recherchent tout simplement des gens qui sont «très compétitifs, ambitieux, indépendants et énergiques».

Les courtières et courtiers en valeurs mobilières tirent la totalité de leur revenu des commissions, mais RBC Dominion Securities verse un certain salaire à ses nouvelles recrues durant leur formation. Le nouveau personnel touche un salaire (sur la base annuelle de 20 000 $ à 25 000 $) pendant les deux premiers mois. Ce salaire de base est réduit et remplacé petit à petit par les commissions. À la fin de la première année d'emploi, le personnel touche uniquement ses commissions (33 1/3 %).

Tout nouveau membre de l'équipe de vente participe au programme de formation qui dure environ deux mois et comprend un mélange de cours en salle de classe et de formation au sein de la société. Les effectifs se familiarisent avec la société et ses divers services, ils reçoivent une formation en vente et doivent bien connaître les produits ainsi que les aspects administratifs de leur travail. Six mois après la période de formation initiale, ils suivent un cours de révision de trois à quatre jours.

Mme Cobban passe la plus grande partie de sa journée au téléphone, essentiellement pour conseiller à ses clients d'acheter, de vendre ou de garder leurs titres. «Je sers d'intermédiaire entre nos analystes et la clientèle, dit-elle. Mon rôle est d'aider mes clients à atteindre leurs objectifs financiers.»

Pour ce faire, Mme Cobban doit bien connaître ses clients, comprendre à quelle étape de leur vie ils sont parvenus et quels sont leurs objectifs personnels et financiers. «Cependant, je ne fais pas de planification financière, dit-

elle. Mon rôle n'est pas d'aider les clients à établir un budget. Ils doivent l'avoir fait avant de venir me voir.»

Mme Cobban dit que la clientèle d'une courtière ou d'un courtier en valeurs mobilières reflète sa propre personnalité. Dans l'ensemble, les clients de Mme Cobban sont des gens dans la moyenne. Beaucoup d'entre eux sont des familles à deux revenus, la plupart ont plus de 45 ans et certains, mais pas tous, sont des gens instruits. «Certains courtiers préfèrent quelques clients très riches, dit-elle, mais pas moi. Celui qui n'a que cinq clients, et qui en perd un, perd 20 % de sa clientèle et ça, c'est très difficile à remplacer.»

Les courtières et les courtiers en valeurs mobilières qui débutent doivent constituer leur propre clientèle. Au début, RBC Dominion Securities, comme toutes les sociétés dans un secteur dominé par les hommes, craignait que les femmes aient du mal à percer, parce que la plupart des clients sont encore des hommes. Mais cela n'a pas été le cas pour Mme Cobban et ses collègues féminines.

«Il m'est arrivé deux fois seulement de sentir que cela gênait mon interlocuteur que je sois une femme, dit Mme Cobban. Je me souviens fort bien d'avoir pensé à l'époque qu'ils auraient déjà pris leur décision, si j'avais été un homme. J'étais dans leur bureau, dans les deux cas, et je leur ai fait part, très poliment, de mes impressions. L'un d'entre eux m'a dit que ça ne le dérangeait nullement de traiter avec une femme, mais je voyais bien qu'il n'était pas sincère. Il n'est jamais devenu mon client. Le second m'a dit : ‹Franchement, je n'ai jamais eu de femme courtière et je dois dire que vous avez peut-être raison.› Celui-ci est devenu mon client et l'est toujours, d'ailleurs.»

Mme Cobban a également des clients qui préfèrent traiter avec elle plutôt qu'avec un homme. Ils trouvent que les femmes travaillent davantage pour faire leurs preuves. «C'est peut-être vrai pour certaines femmes, dit-elle, mais moi je suis très travailleuse de nature.»

Dans les ventes, celles et ceux qui travaillent beaucoup sont récompensés s'ils sont payés à la commission, et la rémunération est souvent très élevée pour les courtières et les courtiers en valeurs mobilières. Mais il ne faut pas oublier, d'autre part, que les gains sont à la merci des caprices de l'économie. «Nous sommes dans un secteur cyclique, dit M. Coote. En période de prospérité, une courtière ou un courtier en valeurs mobilières gagne autant que dans n'importe quel autre secteur – il n'y a pas de limites. En 1987, nombre de nos courtières ont gagné bien plus que 100 000 $. Mais 1988 a été une année très très difficile.»

Travailler beaucoup signifie également des journées très longues, surtout au début, mais les horaires sont souples. «Les membres de notre équipe de vente sont aussi libres que s'ils étaient chefs d'entreprise. Tant qu'ils respectent le règlement de l'industrie et de la bourse et font suffisamment d'affaires, ils peuvent organiser leur travail comme ils l'entendent, dit M. Coote. En revanche, si vous pensez pouvoir réussir en travaillant de 9 à 5, vous vous faites des illusions. Vous ne réussirez jamais.»

Bien que Mme Cobban soit courtière en valeurs mobilières depuis sept

ans, ses horaires de travail sont les mêmes aujourd'hui que lorsqu'elle a commencé. Elle arrive généralement au bureau entre 7 h 30 et 8 h et part vers 18 h et, chez elle, elle consacre encore deux ou trois heures tous les soirs à son travail (lectures, etc.) ou elle accomplit des tâches administratives. En fin de semaine, elle passe encore trois ou quatre heures à lire pour se tenir au courant de l'actualité dans son secteur.

L'ardeur et le dévouement de Mme Cobban lui ont permis de se classer parmi les meilleurs vendeurs et vendeuses de RBC Dominion Securities aujourd'hui. «Il y a beaucoup de femmes compétentes comme Nancy Cobban, dit M. Coote. Les sociétés qui ne s'en rendent pas compte restreignent leur marché.»

Carolyn Huneck

Directrice commerciale

Pitney Bowes *— Fournisseur d'une vaste gamme de matériel et de fournitures de bureau et de services financiers aux entreprises dans le monde entier.*

Lorsqu'on a proposé à Carolyn Huneck de passer une entrevue pour un poste de vente chez Pitney Bowes, elle a fait une chose avant d'y aller. Elle a téléphoné à la réceptionniste de la société pour demander si Pitney Bowes avait des femmes haut placées dans ses rangs. «C'était une de mes conditions d'acceptation d'un poste, dit-elle. Je refusais de travailler pour une société qui n'avait pas de femmes haut placées ou qui n'offrait pas de débouchés intéressants aux femmes.» ☆ Mme Huneck a démarré sa carrière dans les ventes chez Pitney Bowes en juillet 1984. En avril 1987, elle était devenue directrice commerciale pour l'ouest de

« Le domaine de la vente constitue le débouché le plus équitable que l'on puisse imaginer au point de vue de la rémunération, puisque le montant est illimité. »

Toronto et elle dirige maintenant cinq hommes et trois femmes qui vendent des machines à affranchir le courrier et des photocopieurs, deux des principaux produits de la division du matériel de bureau de Pitney Bowes.

Mme Huneck, native de Toronto, a occupé divers postes depuis qu'elle est sortie de l'école secondaire en 13e année. Elle s'est enfin dirigée vers la vente pensant que cela lui plairait et que c'était le meilleur moyen de faire carrière. Elle a occupé deux postes dans les ventes où elle n'a pas très bien réussi avant de venir à Pitney Bowes. «Je voyais ça comme ma dernière chance,» dit-elle.

Il s'est avéré que c'était la meilleure.

Tout le personnel des ventes à Pitney Bowes ne touche que des commissions, mais la société verse un salaire aux débutants et débutantes durant leur formation initiale. Le salaire diminue petit à petit en fonction de chacun. «Il y a des gens qui démarrent très vite, dit Steve McGill, vice-président de la région de l'Est, et ils ont intérêt à prendre la commission intégrale, ce qui leur permet de gagner davantage. Nous comptons qu'un vendeur ou une vendeuse doit gagner au moins 40 000 $ par an après un an. Les meilleurs gagnent plus de 100 000 $ par an. Le domaine de la vente constitue le débouché le plus équitable que l'on puisse imaginer au point de vue de la rémunération, puisque le montant est illimité. Tout le monde a le choix, celles et ceux qui se contentent de 50 000 $ par an peuvent s'arrêter là.»

La formation est permanente durant toute la carrière du personnel des ventes chez Pitney Bowes. La période de formation initiale qui comprend une formation dans la succursale, sous la direction du directeur des ventes, dure environ trois mois. Elle a trait à la fois aux techniques de ventes et à la connaissance des produits; les stagiaires accompagnent des représentantes et des représentants des ventes en tournée, puis assistent à un programme organisé d'une semaine au siège social de la société, avant de commencer les ventes proprement dites.

Lorsque Mme Huneck est entrée au service de la société, son travail consistait à stationner sa voiture, se promener le long de la rue et frapper à la porte des bureaux qui utilisaient encore des timbres-poste pour leur vendre une machine à affranchir. «Je suis vraiment passée par toutes les situations, dit-elle, et il est arrivé qu'on me claque la porte au nez.» Elle a occupé ce poste pendant deux ans, puis elle est passée au niveau supérieur qui consistait à téléphoner aux entreprises qui utilisaient déjà de l'équipement Pitney Bowes pour les pousser à le remplacer. Après neuf mois de ce travail, elle est devenue directrice commerciale – un poste qu'on atteint généralement beaucoup plus tard, quoique Mme Huneck et la société estimaient qu'elle était prête à l'assumer, étant donné les bons résultats qu'elle avait obtenus. C'était aussi un grand pas en avant pour une société qui, pendant des générations, avait été dominée par les hommes.

«Nous avons commencé à engager des femmes dans nos équipes de ventes vers 1977, mais il y en avait encore très peu à cette époque, dit M. McGill. Les femmes constituent maintenant 20 % de nos effectifs des ventes. Il ne fait aucun doute que c'était beaucoup plus difficile pour les pionnières que pour les femmes qui sont dans les ventes aujourd'hui.»

N'importe quelle société qui recrute des femmes pour des postes non traditionnels doit vaincre des résistances au début – soit internes ou externes, parfois les deux. M. McGill se souvient de la réticence manifestée par certains clients envers les femmes, et il y aura

toujours des mécontents : «Nous ne pouvons pas nous permettre de tenir compte d'attitudes de ce genre. Ce qui compte, au bout de la ligne, c'est d'accomplir le travail. Peu importe que le travail soit accompli par un homme, une femme, un membre d'une minorité visible ou même une personne handicapée.»

La société Pitney Bowes s'est engagée fermement à embaucher des femmes dans tous les services et à tous les niveaux de l'exploitation. Il y a plusieurs femmes aux postes de direction et on vient de nommer la première vice-présidente au Canada. «Quand nous avons commencé à recruter des femmes pour notre équipe des ventes, plusieurs d'entre elles ont très bien réussi, très vite, a dit M. McGill, et nous avons compris qu'il existait une vaste réserve de compétences que personne n'avait songé à utiliser jusque-là et dont il était absolument ridicule de ne pas profiter.»

Les enquêtes que la société a effectuées pour sonder la satisfaction de la clientèle ont également montré que la plupart des gens qui prennent la décision d'acquérir de l'équipement étaient des femmes. «Nous nous sommes donc posé la question ‹Pourquoi faut-il toujours que des hommes vendent quelque chose à des femmes?›, dit McGill, pourquoi ne pas prendre des femmes pour vendre des produits à d'autres femmes?»

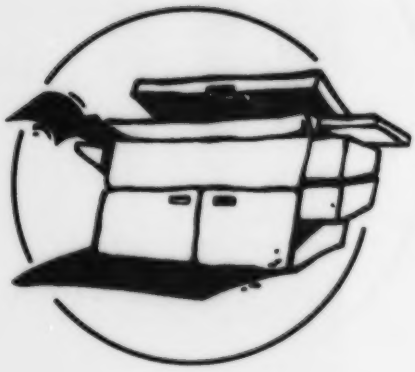
Durant la première étape de sa carrière, Mme Huneck allait vendre des produits Pitney Bowes aux services de l'expédition et de la réception des sociétés, habituellement au fin fond d'entrepôts dont les murs étaient recouverts d'affiches de femmes à moitié nues. «Ces expériences m'ont appris à ne pas me départir de mon professionnalisme; quelle que soit la circonstance, dit-elle, je restais toujours sur mes gardes.»

Mme Huneck n'a pratiquement jamais souffert de discrimination au travail et elle a trouvé que ses collègues masculins étaient très serviables. «Quelques-uns m'ont ignorée d'abord, dit-elle, mais je suppose que c'était surtout parce qu'ils pensaient que je n'allais pas faire long feu. Mais pas longtemps, car dès qu'on commence à produire et à gagner de l'argent, ils savent bien qu'on va rester. Et je dois dire que les gens m'ont bien encouragée, surtout de la direction.»

Une fois que Pitney Bowes avait décidé qu'il était avantageux pour la société d'engager plus de femmes pour les ventes, elle s'est rendu compte que ce n'était pas toujours facile. «Les femmes n'avaient pas l'habitude de postuler ce genre d'emplois, dit M. McGill, et nous n'avions pas suffisamment de candidates intéressées.» En vue d'attirer davantage de femmes, la société a lancé une nouvelle campagne de publicité pour le recrutement mettant en scène des employées rendant témoignage de leur travail. «Nous nous trouvions soudain inondés de demandes dans les villes où nous avions eu du mal à recruter du monde», rappelle M. McGill.

À l'heure actuelle, Pitney Bowes engage de plus en plus de gens avec des diplômes universitaires, parce que l'équipement évolue tellement vite qu'il est bon d'avoir des connaissances en logiciels et en informatique. Mais ce que la société recherche avant tout, ce sont des gens intelligents, énergiques et qui apprennent vite.

Une partie du poste actuel de Mme Huneck consiste à engager du personnel et elle communique aux recrues éventuelles tout l'enthousiasme que son travail lui inspire. «On gagne bien,



c'est passionnant, vous avez une assez grande liberté, vous n'êtes pas cloué au bureau toute la journée, dit-elle, vous rencontrez continuellement des gens intéressants et Pitney Bowes offre d'excellentes primes.» Mme Huneck précise également que la vente elle-même est en train de changer et qu'elle y voit un avantage pour les femmes.

«Prenons l'exemple de la vente de photocopieurs : le client a probablement parlé à trois de mes concurrents; il est possible qu'il connaisse mieux les photocopieurs que moi et il va me poser des questions très pertinentes. Si je connais mal mes produits et lui donne une réponse erronée, c'est sûr qu'il ira acheter ailleurs. Il n'est donc plus possible de se contenter des relations copain-copain.»

Mme Huneck pense-t-elle qu'il est important de continuer à poser les questions qu'elle avait préparées avant d'assister à l'entrevue chez Pitney Bowes? «Oui, absolument, dit-elle. Vous ne réussirez jamais si vous ne pouvez pas compter sur l'appui de l'entreprise.»

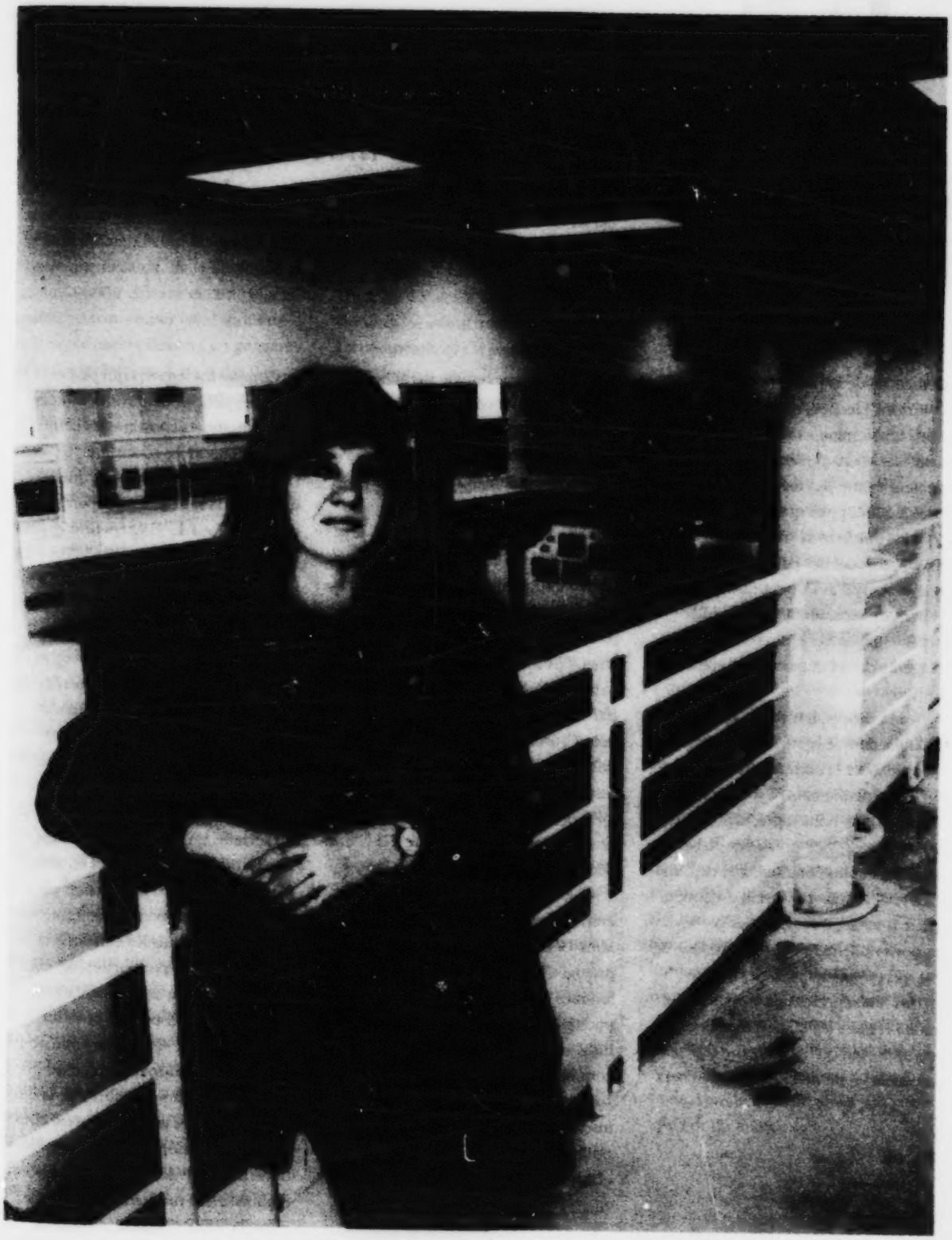
Dorothée Couture

Agente commerciale

Service des immeubles commerciaux de la Société Canada Trust

(Hypothèques Trustco Canada) — La plus importante société de fiducie et prêts au Canada et le second courtier en immeubles commerciaux, doté d'un réseau de 200 agences immobilières réparties dans tout le pays.

Une fois sa décision prise, Dorothée Couture allait faire carrière dans l'immobilier commercial, même si elle savait que les hommes dominent dans le secteur. Ce n'était pas la première fois qu'elle serait la seule femme dans une équipe et elle n'appréhendait nullement de répéter l'expérience. ✯ Malgré tout, après avoir obtenu son permis d'agent immobilier et après avoir approché des courtiers spécialisés dans les propriétés commerciales, elle s'est rendu compte que les portes étaient fermées. «Nous recevons chaque jour 35



« Tant que vous êtes suffisamment auto-disciplinée, vous êtes libre de choisir l'heure, le lieu et la façon d'exécuter votre travail. »

demandes de la part d'hommes. Je ne vois donc pas pourquoi nous engagerions une femme,» s'est fait dire Mme Couture. «Certaines sociétés ne daignaient même pas me recevoir. Lorsque j'ai appris que le Permanent (qui est devenue la Société Canada Trust) recrutait des cadres, j'ai pensé que la société avait peut-être aussi besoin de représentantes.» Canada Trust engagea Mme Couture à titre d'agente dans l'immobilier commercial en 1983.

À ses débuts, il n'y avait que deux femmes dans le secteur commercial au sein de toute la société à Toronto. Il y en a huit maintenant. «Nous engageons avant tout de bons représentants,» dit Gerry Gotfrit, vice-président du Service des immeubles commerciaux de Canada Trust. «Si une personne est douée pour la vente, nous ne nous préoccupons nullement de son sexe, son âge ou son origine raciale. Nous engageons nos représentants, nous les formons et nous les faisons travailler. Je sais très bien qu'il y a encore des courtiers en immeubles commerciaux qui n'ont aucune femme parmi leurs effectifs, mais ils vont en souffrir à la longue.»

Avant de poser sa candidature à Canada Trust, Mme Couture avait acquis plus d'expérience dans le secteur que la plupart des autres candidats et candidates. Elle détenait un diplôme en décoration intérieure et avait travaillé dans le domaine du design des propriétés commerciales et des restaurants. Elle avait aussi été coordonnatrice auprès des locataires dans plusieurs grands complexes résidentiels à Toronto, ce qui lui avait permis de mieux comprendre les besoins respectifs des propriétaires et des locataires. Elle a fait valoir ses qualifications lors de son entrevue à la Société Canada Trust.

À ses débuts en tant qu'agente immobilière du secteur commercial, Mme Couture a dû affronter les préjugés habituels dont souffrent les femmes qui jouent des rôles non traditionnels. Ses collègues masculins disaient qu'elle ne ferait pas long feu ... comme les autres femmes. Dorothée se souvient qu'il lui a fallu obtenir une inscription de 4 millions de dollars pour surmonter ces obstacles initiaux et gagner le respect de ses collègues.

Comme les femmes qui percent dans des milieux de travail dominés par les hommes constituent encore l'exception, on les remarque! Lorsqu'elles démissionnent, quelle qu'en soit la raison, leur départ se remarque tout de suite (peut-être plus que s'il s'agit d'un homme), et on y voit la preuve que c'est trop dur pour les femmes.

Malgré les premières difficultés, Mme Couture savait qu'elle pouvait compter sur l'appui de la direction. Elle sentait bien que la Société Canada Trust était favorable à l'entrée des femmes dans le secteur de l'immobilier commercial, puisqu'elle l'avait engagée, elle, en dépit des tendances du secteur. En outre, Mme Couture sentait bien qu'on la traitait équitablement au travail. «Si la direction vous soutient, on finit bien par le sentir, ça se répercute à tous les échelons et ça vous rend la vie plus facile,» dit-elle.

Mme Couture estime qu'il existe beaucoup de débouchés pour les femmes dans le secteur de l'immobilier commercial – surtout pour celles qui désirent travailler en dehors de la maison et avoir des enfants. Elle est chef de famille monoparentale et apprécie donc la liberté dont elle dispose pour organiser son programme. «Tant que vous êtes suffisamment auto-disciplinée, vous êtes libre de choisir

l'heure, le lieu et la façon d'exécuter votre travail. Ce qui est formidable dans l'immobilier commercial, contrairement à l'immobilier résidentiel, c'est que l'on travaille rarement le soir ou la fin de semaine.»

Tant que les représentantes et les représentants atteignent les objectifs fixés en accord avec la société, Canada Trust ne surveille nullement leurs allées et venues. Selon M. Gotfrit, «Une bonne organisation, de la discipline et une utilisation efficace du temps permettent d'harmoniser les responsabilités professionnelles tout en gagnant beaucoup d'argent. Il n'y a pas beaucoup de professions qui présentent ces avantages.»

Quand ses clients cherchent des locaux, Mme Couture s'enquiert de leurs besoins particuliers en matière de type de propriété, superficie, usage, date d'acquisition, budget et une foule d'autres critères. Quand il s'agit d'une vente de propriété, elle cherche d'abord à comprendre les exigences du propriétaire, puis s'efforce de s'y conformer.

Les agents immobiliers spécialisés dans le secteur commercial vendent ou louent des immeubles de bureaux, des magasins ou des bâtiments industriels. Mme Couture s'est constitué une bonne clientèle durant les cinq dernières années par du démarchage direct, de la prospection et des recommandations. La part de son chiffre d'affaires provenant des recommandations augmente chaque année.

Toutes les agentes et tous les agents immobiliers du secteur commercial de la Société Canada Trust touchent une commission sur les opérations effectuées. La part que reçoit la représentante ou le représentant est déterminée selon une échelle croissante – c'est-à-dire qu'elle augmente progressivement au fur et à mesure que les transactions sont conclues et que les commissions sont capitalisées. «Il n'est pas rare que les bons agents du secteur gagnent chaque année un revenu de plus de 100 000 $,» dit M. Gotfrit.

La Société Canada Trust fournit un programme complet de formation aux nouvelles recrues de la division de l'immobilier commercial, portant sur des sujets généraux comme l'aptitude à la communication, la prospection téléphonique, l'art de négocier et l'art de conclure les ventes. La formation est un processus permanent à Canada Trust, qu'il s'agisse d'initier les débutantes et les débutants ou de renforcer les compétences du personnel chevronné.

Voici les conseils que M. Gotfrit et Mme Couture donneraient aux employeurs qui envisagent d'engager des femmes pour la vente dans les secteurs non traditionnels : «Ne précisez pas le genre quand vous rédigez votre annonce, quand vous accordez une entrevue, quand vous embauchez, quand vous accordez une promotion et quand vous établissez la rémunération. Engagez seulement les personnes les mieux qualifiées pour le poste et n'hésitez pas à leur dire que c'est pour cela que vous les avez engagées!»

«Nous recherchons des personnes enthousiastes et passionnées par la vente, dit M. Gotfrit. C'est l'aptitude à la vente qui constitue la clé et les antécédents sont vraiment secondaires. Si la motivation est là, nous pouvons leur apprendre tout ce qu'elles doivent savoir pour bien exécuter le travail.»

L'initiative de Canada Trust d'engager des femmes pour ses effectifs de vente constitue un avantage pour la société, selon M. Gotfrit, et lui permet de recruter le meilleur personnel possible. Il précise ceci : «À la fin de la journée, je dois produire des résultats et il en est de même de tout

mon personnel; pour les hommes comme pour les femmes, c'est ça qui compte.»

Mme Couture dit qu'il faut absolument avoir confiance en soi : «Il faut être convaincu de pouvoir faire le travail et le fait d'être une femme n'a rien à voir. C'est comme ça que vous allez réussir.»

Selon Mme Couture, pour réussir dans les ventes, il faut vraiment aimer le domaine du produit ou du service vendus. «Cela a l'air bête, dit-elle, mais c'est la règle. Si je pensais que je serais plus heureuse de vendre des produits de beauté que de l'immobilier et si je pouvais gagner ma vie comme ça, c'est ce que je ferais aujourd'hui.»

Mme Couture, qui a fort bien réussi dans les ventes, exhorte les femmes à envisager une carrière dans l'immobilier commercial. «À mon avis, les femmes sont plus douées que les hommes pour la vente, dit-elle. Je reconnais qu'il y a beaucoup de pression. C'est vraiment concurrentiel. Et, oui, il peut parfois être pénible de dépendre uniquement des commissions. Mais je ne changerais pas pour tout l'or du monde.»

Eileen Hardy

Directrice régionale des ventes aux entrepreneurs

Camco Inc. — *Le plus grand fabricant et distributeur de gros appareils électroménagers au Canada, notamment des marques General Electric, Hotpoint, Moffat et McClary.*

«Je ne sais pas combien de fois on m'a dit ‹Si tu étais un homme, on te donnerait une mallette et on te ferait travailler dans les ventes›,» nous dit Eileen Hardy, 61 ans, directrice régionale des ventes aux entrepreneurs pour le compte de Camco Inc. «J'ai toujours pris ce genre d'observation pour un compliment, étant donné ma génération. Et puis, lorsqu'on m'a demandé si j'accepterais un poste dans les ventes dans la société, le premier qui soit occupé par une femme, j'ai été très flattée et ravie. Mais je dois dire que je regrette qu'on ne l'ait pas fait 15 ans plus tôt.»

« On me disait souvent Eileen, vous êtes née une génération trop tôt et maintenant vous arrivez une génération trop tard », dit-elle en riant.

Mme Hardy a acquis 18 ans d'expérience à Camco dans divers postes tels que la planification des produits, les prévisions et la supervision des préposés et préposées aux commandes. Cette expérience l'a aidée à devenir l'une des meilleures représentantes de la société. Aujourd'hui c'est elle qui s'occupe de l'un des plus gros clients de la société.

Mme Hardy travaille à l'extérieur depuis le jour où elle a quitté l'école secondaire en 13e année, en 1945. Elle a cessé de travailler après la naissance de l'aîné de ses deux enfants et jusqu'au moment où le cadet est entré en 1ère année. En 1959, elle a repris un poste à plein temps chez Kelvinator comme secrétaire du directeur des ventes à crédit.

En 1970, Mme Hardy travaillait déjà pour la société qui porte désormais le nom de Camco. Elle avait déjà fait figure de pionnière dans son premier poste dans le domaine des prévisions et de la planification de la production. «On me disait souvent Eileen, vous êtes née une génération trop tôt et maintenant vous arrivez une génération trop tard,» dit-elle en riant.

Mme Hardy a été promue au poste qu'elle occupe actuellement en février 1988. Elle vend de gros appareils ménagers comme des réfrigérateurs, des cuisinières électriques, des lave-vaisselle, des machines à laver, des sécheuses et des fours à micro-ondes aux entrepreneurs qui les installent dans les maisons, appartements en copropriété et appartements neufs. La plupart de ces ventes s'effectuent au téléphone et il lui arrive parfois de vendre, de donner un devis, de prendre une commande ou d'assurer une livraison à des clients sans même les avoir vus. Elle trouve ses clients éventuels de plusieurs manières. Quand Mme Hardy remarque un nouvel immeuble d'appartements en copropriété en cours de construction sur son chemin au travail, elle note le nom de l'entrepreneur et le numéro de téléphone. Elle l'appelle dès son arrivée au bureau et lui propose un devis pour la fourniture d'appareils ménagers Camco. Elle lit également des revues spécialisées qui dressent la liste des futurs projets de construction.

Il semblerait à première vue que la vente d'appareils ménagers relève de la compétence des femmes et constitue donc un domaine traditionnel, puisque ce sont elles qui utilisent le plus les appareils ménagers depuis des générations. Or, ce n'est pas le cas. Tom Powell, directeur des ventes aux entrepreneurs de Camco dit qu'autrefois, les hommes signaient généralement les chèques de règlement des gros appareils électroménagers, et les vieux films utilisés pour la formation du personnel des ventes leur apprenaient à adresser leurs réponses aux hommes.

«Mais la société a bien remarqué que les temps ont changé, dit Mme Hardy. Dans bien des cas, les femmes gagnent maintenant autant que leur mari, quelquefois plus, et beaucoup d'hommes et de femmes partagent les travaux ménagers.»

De récents sondages effectués par Camco auprès de la clientèle indiquent également que ce sont les femmes qui signent désormais le chèque pour l'achat de gros appareils électroménagers. C'est pourquoi la société a reformulé ses stratégies de ventes, notamment en ce qui concerne le personnel des ventes. «Nous pensions autrefois que seuls les hommes étaient capables de vendre des appareils électroménagers, surtout aux constructeurs et entrepreneurs, dit Michel Trudel, vice-président commercial de Camco. Nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas très logique et nous avons changé notre politique. Nous l'avons fait pour de bonnes raisons économiques – nous voulons vendre davantage.»

Le personnel des ventes chez Camco touche entre 28 000 $ et

45 000 $ par an de salaire et de commissions avec des primes supplémentaires. Environ 75 % des revenus du personnel des ventes proviennent du salaire de base et 25 % des commissions. Il dispose également d'une voiture de fonction et d'un compte de frais. Les primes sont versées en fonction des résultats de toute l'équipe de ventes et non du rendement individuel. «Dans notre secteur, il arrive qu'un marché comme celui de London soit moyen, tandis qu'un autre comme Toronto est excellent, dit M. Powell. Une personne de London travaille autant qu'une autre à Toronto et ne risque donc pas d'être pénalisée à cause de la conjoncture économique.»

De plus en plus, le nouveau personnel des ventes de Camco a des diplômes de collège ou d'université, généralement en commerce, en lettres ou en sciences, mais la société tient également compte de l'expérience de travail comme équivalence. Toutes les nouvelles recrues, quel que soit leur niveau d'instruction, s'occupent des ventes par téléphone et d'administration durant les six premiers mois. «Nous avons engagé Eileen dans les ventes parce qu'elle connaissait l'entreprise comme sa poche, a dit M. Trudel, pas parce qu'elle avait un bagage en ventes. C'est la nouvelle orientation. Les effectifs de ventes aujourd'hui doivent être plus compétentes et compétents qu'auparavant et posséder une formation commerciale dont ils et elles n'avaient pas besoin autrefois.»

Les superviseurs de Mme Hardy savaient très bien qu'elle avait les connaissances voulues pour réussir mais, malgré tout, ils s'inquiétaient de la manière dont ses clients et ses collègues allaient l'accepter, car ce sont tous des hommes. «L'industrie du bâtiment est très dure, dit M. Powell, et très exigeante. Nous ne savions pas quelle allait être la réaction des acheteurs en voyant une femme. La clé du succès, c'est de gagner la confiance et le respect des acheteurs en leur montrant ce que vous pouvez faire. Eileen l'a très bien fait.»

Mme Hardy trouve qu'elle a été «fort bien accueillie» par ses collègues et ses clients. «On se met de plus en plus à abandonner les rôles traditionnels, dit-elle; les titres comme directeur régional ne sont rien d'autre que des titres. Ils indiquent que vous avez certaines aptitudes sans préciser s'il s'agit d'aptitudes masculines ou féminines.»

Mme Hardy et ses superviseurs conviennent que c'est le changement d'attitude à l'égard des femmes au travail qui a facilité l'accès des femmes aux postes de ventes non traditionnelles. Mme Hardy reconnaît que sa génération est beaucoup plus coupable de sexisme que les jeunes. «Les seules fois où j'ai éprouvé des difficultés du fait que j'étais une femme – implicites ou expresses – concernaient des gens de mon âge. Et même ceux-là sont en train de changer, au fur et à mesure qu'ils voient davantage de femmes exercer avec succès des emplois autrefois réservés aux hommes. Je dis à beaucoup de jeunes femmes : je vais tellement bien réussir que vous pourrez accéder à ces postes beaucoup plus vite que moi.»

L'autre clé de la réussite des femmes qui exercent un métier non traditionnel ou de leur promotion aux postes de direction a trait aux convictions et à l'appui de la haute direction. «Notre président, Steve Snyder, a lancé un message très clair lorsqu'il a dit que nous devions engager davantage de femmes dans tous les services de la société, a signalé M. Trudel. Si vous regardez les choses dans l'optique du passé, vous ne réussirez jamais à réaliser des progrès. Il faut constamment s'efforcer d'augmenter notre chiffre d'affaires et on y parvient rarement par les moyens habituels, qu'il s'agisse d'engager des femmes ou de trouver de nouveaux réseaux de distribution. Il faut évoluer avec son temps. Cette conclusion est tout à fait logique si on

réfléchit bien.»

Camco a mis en oeuvre plusieurs initiatives d'équité d'emploi pour s'assurer que les femmes, ou tout autre groupe cible, aient droit aux mêmes avantages et débouchés. La société examine régulièrement les possibilités de perfectionnement offertes aux femmes dans l'entreprise, par exemple, pour s'assurer que les femmes sont au courant des promotions et qu'elles en profitent. Elle a organisé un programme de formation interne de deux ans, permettant au personnel d'effectuer des stages par rotation pour acquérir de l'expérience dans les divers services de la société. Celle-ci étudie actuellement la possibilité de modifier les modalités d'emploi pour mieux s'adapter aux conditions de la vie moderne.

Le soutien qu'une société prête à son personnel se manifeste de diverses manières, mais pour Mme Hardy, cela se ramène toujours à une seule chose : l'équité. «Tout ce que je demande, c'est que la société soit équitable au moment de l'embauchage, qu'elle me verse le même salaire qu'à un homme ayant les mêmes compétences et mette à ma disposition les mêmes moyens que les autres. Moi, je ferai le reste. Je suis bien décidée à donner le meilleur de moi-même – je ne parle pas de surpasser les autres ou de surpasser les hommes, mais simplement de donner le meilleur de moi-même.»

Jennifer Dawkins

Directrice du réseau national des concessionnaires

Passeport, Automobiles Internationales

— La division de la société General Motors du Canada Limitée qui vend des voitures et des camions importés.

En 1977, lorsque la société General Motors du Canada Limitée (GM) tentait de recruter des étudiantes et des étudiants sur le campus de l'Université du Nouveau-Brunswick, elle était consternée qu'aucune jeune femme ne se soit présentée pour les postes de ventes à pourvoir. ✯ La GM s'est donc adressée à l'université et le doyen de la faculté de gestion des affaires a fait venir plusieurs jeunes diplômées pour les inciter à postuler. Jennifer Dawkins était l'une d'entre elles. ✯ «Je pense que les femmes n'avaient pas postulé parce qu'elles considéraient la GM comme un bastion masculin.

« Je trouvais que la GM avait très bien fait d'aller au devant des femmes, voyant qu'elles ne répondaient pas à l'offre. »

Lorsqu'on m'a offert le poste, j'ai longuement réfléchi. À l'époque, j'envisageais de poursuivre mes études. Je n'étais pas sûre de vouloir travailler dans une grosse société comme la GM, et je connaissais mal le secteur. Or, je trouvais que la GM avait très bien fait d'aller au devant des femmes, voyant qu'elles ne répondaient pas à l'offre.»

Mme Dawkins a accepté le poste et maintenant, 11 ans plus tard, elle est directrice du réseau national des concessionnaires à Passeport, Automobiles Internationales, la division de la GM qui est dotée d'un réseau entièrement distinct de concessionnaires qui ne vendent que des voitures et des camions importés d'Isuzu et Daewoo.

Le personnel des ventes, du service après-vente et du marketing de la GM suit des stages dans plusieurs services de la société dans le cadre de sa formation. Mme Dawkins a suivi une formation poussée en cours d'emploi dans la société et a occupé divers postes comme celui de spécialiste de la distribution des produits et directrice commerciale régionale; elle a appris tout ce qu'il fallait savoir sur le financement des ventes, les parcs de véhicules, et la prévision des ventes et du bénéfice, etc. Cette expérience glanée à Moncton (Nouveau-Brunswick), Toronto et Oshawa, où elle travaille actuellement, l'a aidée à parfaire ses connaissances et le savoir-faire qu'elle applique aujourd'hui.

Le poste actuel de Mme Dawkins consiste à organiser un réseau qui comprendra éventuellement quelque 150 concessionnaires dans tout le Canada. Le poste exige de nombreux déplacements; il lui arrive souvent de passer trois jours par semaine à l'extérieur du bureau. Elle fait rarement des journées de moins de 10 heures. À l'heure actuelle, il y a neuf directeurs itinérants dans tout le pays à la recherche de concessionnaires éventuels qu'ils recommandent ensuite à Mme Dawkins, chargée de la sélection finale. Elle doit aussi examiner les bâtiments et emplacements futurs destinés à l'exploitation de Passeport et surveiller la situation financière des concessionnaires actuels.

«Un poste qui exige un contact avec les concessionnaires n'est jamais facile, dit Bill Atkinson, vice-président des ventes, de l'après-vente et du marketing de la société GM, et particulièrement difficile pour la première femme, dans ce rôle. Le secteur est une chasse gardée des hommes depuis très longtemps. Les concessionnaires sont surmenés et doivent prendre de gros risques. Ce sont de petits chefs d'entreprise qui prennent des risques extraordinaires et il leur est très difficile d'accepter une femme qui vient leur dire comment gérer leur entreprise.»

Mme Dawkins est d'accord. Elle trouve que le rôle de directrice commerciale régionale est difficile pour la plupart des débutantes et débutants, parce qu'elles et qu'ils sont jeunes, généralement, et ne connaissent pas bien le secteur. Pourtant, ils doivent dire au concessionnaire, qui est là depuis plus de 20 ans, comment gérer son entreprise. «Et si, en plus de ça, vous êtes une femme! Ce n'est pas marrant!»

M. Atkinson et Mme Dawkins conviennent qu'il faut avant tout gagner la confiance des concessionnaires, c'est ça la clé du succès. «Je dis toujours aux directrices et directeurs commerciaux régionaux ‹Faites-vous respecter d'abord, ensuite on vous aimera›,» dit M. Atkinson. Mme Dawkins a mérité le respect en apprenant tout ce qu'elle pouvait sur les affaires d'un concessionnaire. «Si on veut être bien vu du concessionnaire, il faut lui dire comment gagner plus d'argent, dit-elle. Croyez-moi, je suis devenue championne sur ce point-là!»

Mme Dawkins pense que les attitudes sont en train de changer. «Je remarque que de plus en plus de concessionnaires ont des filles qui entrent à l'université et qui commencent à envisager une carrière, dit-elle, et cela aide les concessionnaires à mieux me

comprendre.»

Il y a plusieurs années que Mme Dawkins participe aux travaux du Conseil consultatif des femmes à la GM, qui a été constitué en 1983 en vue de recommander et de mettre en oeuvre des initiatives précises d'équité d'emploi pour les employées salariées. Elle a donc vu l'organisme évoluer. «Lorsque j'ai obtenu mon diplôme d'études commerciales, il y avait moins de 10 % de femmes dans ma classe, dit-elle, mais maintenant il y en a plus de 50 %. Par conséquent, les hommes plus jeunes ont davantage l'habitude de travailler aux côtés de femmes et ils savent, bien sûr, que les femmes réussissent bien, que nous sommes leurs égales. Les jeunes hommes n'ont aucune difficulté aujourd'hui à m'accepter comme directrice.»

Et pourtant, les femmes continuent à éprouver certaines difficultés au travail pour la simple raison qu'elles sont des femmes. En voyage d'affaires, il arrive souvent que Mme Dawkins se trouve dans des endroits isolés. «Si j'étais un homme, le concessionnaire ou le directeur commercial ne manquerait pas de m'inviter à prendre un verre ou à dîner. Mais ils hésitent à faire cela pour une femme et vous ne pouvez pas le suggérer non plus. Par conséquent, je me sens souvent isolée et il faut s'y habituer.»

Maintenant que les femmes réussissent dans les ventes à la GM, quelle est l'étape suivante que vise la société? «Ce qu'il faut faire maintenant, c'est promouvoir plus de femmes, dit Mme Atkinson. Je dirais que nous avons une douzaine de femmes en ce moment qui sont prêtes à gravir l'échelon suivant et nous devons nous en assurer. Nous verrons une bonne progression au cours des cinq prochaines années.» Dans le service des ventes, de l'après-vente et du marketing, la société examine chaque mois l'attitude, l'expérience et la formation du personnel pour aider les employées et les employés à accéder à la direction. En 1980, il y avait 40 femmes au premier échelon de la direction dans la vente, l'après-vente et le marketing. Aujourd'hui, il y en a 71, soit une augmentation de 77,5 %, malgré la réduction de personnel de 25 % depuis 1983. Aujourd'hui, 32 % des effectifs au premier échelon de la vente sont des femmes.

La GM engage généralement des gens possédant un diplôme universitaire pour les ventes. Elle préfère aussi des gens qui ont un bagage en commerce ou en marketing. La société emploie deux moyens d'évaluation pour assurer l'égalité des chances aux femmes dans le service des ventes, de l'après-vente et du marketing.

Le premier est un outil de sélection employé dans le processus d'embauchage. Après une première entrevue à la GM, les candidates et les candidats sélectionnés assistent à une entrevue conçue pour évaluer leur rendement : on les place pendant dix minutes dans trois situations typiques du travail en représentation. Celles et ceux qui s'en tirent bien sont orientés vers un centre d'évaluation à la GM, elles et ils suivent un stage d'un jour et demi de simulations plus complexes pour mieux comprendre ce qu'on attend d'elles et d'eux au travail.

Le second outil d'évaluation sert à des fins de formation. Lorsque les employées et les employés atteignent le niveau intermédiaire entre les cadres moyens et la haute direction, où ils devront acquérir plus de compétences, la GM examine leur plan de carrière et leur expérience pour identifier les lacunes à combler.

Les connaissances techniques étaient le plus grand obstacle sur le chemin des femmes qui voulaient vendre des produits comme des automobiles, car les employeurs prenaient pour acquis que les femmes n'y connaissaient rien. Or, ce n'est plus le cas. «Les connaissances de marketing l'emportent maintenant sur les connaissances techniques, dit Wayne Townsend, l'administrateur en chef du

programme des ventes. La plupart des gens, hommes et femmes, ont suffisamment de connaissances techniques pour comprendre le produit. Ils peuvent les acquérir dans le cadre de notre programme de formation de sept semaines pour les nouvelles recrues. Nous ne constatons aucune différence dans les connaissances techniques des hommes et des femmes, sauf pour les mordus de l'automobile, bien sûr.»

En raison de la participation croissante des femmes à la main-d'oeuvre active, la GM reconnaît qu'elle doit adapter son organisation pour faire une place aux femmes qui contribuent à son essor en grand nombre. «La femme qui travaille n'est pas un phénomène passager, dit Mme Dawkins. Il y a beaucoup de femmes aujourd'hui qui travaillent par nécessité économique, des femmes instruites qui peuvent contribuer au succès d'une entreprise. Je pense que la société GM est consciente de la nécessité de s'adapter à ces changements pour pouvoir retenir le meilleur personnel.»

Il faut engager et former du personnel féminin, selon M. Atkinson, pour les raisons suivantes : «Les sociétés qui ne tiennent pas à embaucher des femmes dans les secteurs non traditionnels ont tort, car elles négligent un très grand nombre de personnes douées, intelligentes et très qualifiées qui peuvent les servir admirablement.»

Conseils à l'intention des employeurs

La promotion des femmes dans les ventes non traditionnelles

L'intégration des femmes dans les équipes de ventes non traditionnelles ne s'effectue pas de la même manière, ni au même rythme, dans les diverses entreprises. En fait le processus d'intégration prendra plus longtemps dans celles qui hésitent à engager des femmes ou qui ont du mal à concevoir des femmes dans ces postes. En revanche, les employeurs qui croient à l'égalité des chances d'emploi et qui acceptent la mutation du rôle des femmes sont susceptibles de les engager pour occuper toute une gamme d'emplois, dont les ventes non traditionnelles. Tous les employeurs de la publication prouvent bien que les femmes peuvent réussir dans les postes de ventes qui autrefois étaient le domaine exclusif des hommes.

Les employeurs adoptent des mesures positives pour accroître la représentation des femmes à tous les niveaux de leurs effectifs. Par exemple, certains des employeurs présentés ici ont adopté des mesures de recrutement particulières, en plus des initiatives du programme d'équité d'emploi. Pour les employeurs, la première étape de la mise en oeuvre des programmes d'équité d'emploi consiste à analyser leurs politiques et leurs pratiques d'emploi. L'analyse permet de repérer et de supprimer les obstacles artificiels

dus à une discrimination systémique. Par discrimination systémique, on entend les politiques et les pratiques d'emploi qui éliminent les chances d'emploi et de promotion pour des raisons qui n'ont rien à voir avec l'emploi. La discrimination systémique entraîne les stéréotypes sexistes et la ségrégation des métiers. Lorsqu'on aura établi davantage de programmes d'équité d'emploi, le rythme d'intégration des femmes dans ces derniers bastions ira en s'accélérant.

Si vous envisagez d'intégrer des femmes dans votre équipe de ventes ou si vous désirez accroître leur participation dans vos effectifs de ventes, vous avez le choix entre un certain nombre de mesures pour les recruter et les inciter à rester, une fois engagées. Vous trouverez la liste des mesures dans la liste de contrôle que renferme le présent chapitre ayant trait à 1) l'appui de la haute direction, 2) le recrutement et la sélection des représentantes commerciales et 3) la création d'un milieu de travail encourageant.

Appui de la haute direction

Comme l'ont signalé les participantes de la présente publication, les employeurs réussiront d'autant mieux à accroître la représentation des femmes dans leurs équipes de ventes si la haute direction est visiblement en faveur d'une telle politique, surtout au niveau de la direction. L'engagement peut être officiel – un énoncé de principe par écrit figurant dans la stratégie de la société, le manuel des politiques en matière de ressources humaines, la politique d'équité d'emploi, etc. La ou le cadre peut aussi communiquer l'engagement de la société verbalement à la haute direction qui, à son tour, en avise le personnel de la supervision par la voie hiérarchique, jusqu'au simple employé ou employée. Quelle que soit la manière dont cet appui s'exprime, un message sans équivoque de la ou du cadre joue un rôle essentiel dans l'intégration des femmes dans l'équipe de ventes.

Liste de contrôle pour l'appui de la société

- La société a-t-elle adopté un énoncé de politique en matière d'équité d'emploi?
- La ou le cadre a-t-il avisé toutes les employées et tous les employés de l'intérêt et de l'appui de la société en ce qui concerne une plus grande représentation des femmes dans l'équipe de ventes et dans les autres professions où elles sont sous-représentées?
- Avez-vous invité certaines employées désignées à participer à l'élaboration des stratégies en vue de mieux intégrer les femmes à tous les niveaux de la société?
- Le plan d'exploitation de la société comprend-il des objectifs précis visant l'engagement des femmes dans les ventes?
- Les initiatives prévues pour atteindre des objectifs précis sont-elles dirigées par un membre de la direction qui relève directement de la ou du cadre?
- Existe-t-il un programme d'équité d'emploi pour s'assurer que les femmes et d'autres groupes cibles comme les membres des minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées ont les mêmes chances d'emploi dans votre société?

Recrutement et sélection des représentantes commerciales

Il arrive souvent que les employeurs prétendent ne pas pouvoir trouver de femmes qualifiées pour les postes non traditionnels. Certains employeurs ont signalé que leur méthode habituelle de recrutement, comme les annonces dans les journaux nationaux, n'attirait guère de candidates. Il n'en demeure pas moins vrai que certains employeurs réussissent mieux que d'autres à trouver des candidates pour occuper leurs postes, souvent parce qu'ils ont eu recours à un moyen particulier, en plus de leurs méthodes habituelles de recrutement. Par exemple, l'une des sociétés qui figurent dans la présente publication a rapporté le témoignage de représentantes commerciales dans ses annonces de journaux. On a également remarqué qu'il était bon de rechercher parmi les employées actuelles celles qui s'intéressent aux ventes pour les encourager à tenter leur chance dans ce domaine. Cette méthode donne de bons résultats. En fait, les sociétés ont plusieurs méthodes à leur disposition pour les aider à trouver des représentantes commerciales. La liste de contrôle qui suit présente certaines mesures efficaces en matière de recrutement et de sélection.

Liste de contrôle pour le recrutement et la sélection

◆ Vos politiques de recrutement et de sélection tiennent-elles compte des ambitions accrues et de la plus forte participation des femmes dans la main-d'oeuvre active?

◆ Le personnel de votre société qui est chargé du recrutement et de la sélection est-il rompu à des méthodes de recrutement dénuées de préjugés?

◆ Les qualifications exigées pour le poste se rapportent-elles vraiment à l'emploi, sans imposer d'obstacles arbitraires comme les exigences d'une expérience canadienne, des niveaux d'instruction superflus et de nombreuses années d'expérience?

◆ Avez-vous examiné vos brochures de promotion et de recrutement pour voir si le ton du texte écrit, les illustrations et les graphiques ne s'adressent pas exclusivement aux hommes et vous assurer de l'utilisation de termes neutres pour les effectifs de ventes au lieu du terme *vendeur*?

◆ Signalez-vous à vos employées et employés éventuels, dans les annonces de demande d'emploi par exemple, et à vos clients que vous êtes un employeur qui offre des chances égales d'emploi?

◆ Vous êtes-vous assuré qu'il n'existe aucun préjugé raciste ou sexiste inhérent à vos critères de sélection d'emploi, y compris les tests, les outils d'évaluation et les autres méthodes d'évaluation des employées et employés éventuels?

◆ Y a-t-il des femmes dans vos équipes de recrutement et de sélection?

◆ Avez-vous signalé aux sources de recrutement comme les agences d'emploi ou les bureaux de placement des collèges et universités que vous désirez recruter des femmes représentantes commerciales?

◆ Avez-vous encouragé certaines de vos propres employées douées pour les ventes de poursuivre une carrière dans ce domaine en organisant des séminaires internes à l'heure du lunch pour discuter des implications de ce genre d'emploi, ainsi que des aptitudes requises et des programmes d'aide disponibles dans la société?

◆ Votre société participe-t-elle à des événements spéciaux comme les «journées d'orientation professionnelle» et «les foires de l'emploi»?

◆ Votre société a-t-elle envisagé de placer des annonces dans certaines revues féminines ou les bulletins d'associations professionnelles?

◆ Votre société a-t-elle dressé la liste des candidates qualifiées pour recevoir une formation en ventes en vue de pourvoir à des postes vacants?

◆ Accordez-vous des «points» aux candidates ayant de l'expérience comme bénévoles non rémunérées dans les ventes?

Création d'un milieu de travail encourageant

Les entreprises qui désirent vraiment engager des femmes comme représentantes commerciales n'hésiteront pas à adopter des mesures supplémentaires pour s'assurer que le milieu de travail est accueillant et encourageant. Il est à noter que le sexisme qui a parfois empêché les femmes d'exercer leurs droits à l'égalité des chances dans l'emploi n'a pas encore disparu dans certaines entreprises. Il est difficile de modifier les attitudes sexistes; c'est pourquoi les sociétés doivent adopter des mesures spéciales pour favoriser l'intégration des femmes dans leur milieu de travail, surtout dans les métiers non traditionnels où les hommes ont toujours dominé. Parmi ces mesures, notons la mise en oeuvre d'une politique contre le harcèlement sexuel et l'organisation de séances d'orientation à l'intention des employées et employés pour se familiariser avec les principes et les normes de la société et les informer des droits du personnel et des responsabilités de l'employeur.

Liste de contrôle pour créer un milieu de travail encourageant

◆ Avez-vous signalé à toutes vos employées et à tous vos employés que la discrimination, les attitudes sexistes ou les comportements paternalistes sont interdits dans votre société?

◆ Avez-vous identifié et rectifié les cas de résistance à l'intégration des femmes au travail?

◆ Avez-vous mis en oeuvre des politiques de lutte contre le harcèlement en milieu de travail, surtout en ce qui concerne le harcèlement sexuel et raciste?

◆ Existe-t-il des procédures établies pour traiter les plaintes de harcèlement et de discrimination? Ces procédures sont-elles bien répandues dans la société?

◆ Interdisez-vous les affiches représentant des femmes nues ou légèrement vêtues, qui discréditent le personnel féminin?

◆ Faites-vous savoir aux employés qu'il est déconseillé d'appeler les femmes «ma belle», etc.?

◆ Votre société décerne-t-elle un prix au meilleur personnel de ventes de l'année plutôt qu'au meilleur vendeur de l'année?

◆ Le programme de formation de votre société comprend-il une initiation à l'équité d'emploi, conformément aux dispositions de la Loi sur les droits de la personne?

◆ Avez-vous analysé les politiques et les pratiques de votre société en matière de systèmes d'emploi et de formation?

◆ Favorisez-vous la formation du personnel au-delà du poste actuel occupé?

◆ La société envisage-t-elle des mesures propres à aider les employées à harmoniser leur vie professionnelle et familiale?

Sommaire

L'intégration réussie des femmes dans les professions où elles sont encore sous-représentées constitue une responsabilité partagée des employeurs et des employées et employés. Il incombe aux employeurs de signaler aux femmes qu'ils désirent réellement les engager et les faire avancer. Il incombe aux femmes qui travaillent d'identifier et de tirer parti des possibilités de formation et de perfectionnement offertes, d'acquérir les aptitudes voulues pour occuper un poste et grimper les échelons. Certaines mesures figurant dans les listes de contrôle ont déjà été mises en oeuvre dans plusieurs sociétés. Certaines d'entre elles peuvent être mises en oeuvre immédiatement alors que d'autres exigent du temps et une certaine planification. Il est essentiel de réfléchir sérieusement pour trouver le meilleur moyen d'établir les politiques d'emploi et le milieu de travail les plus aptes à motiver les employées et employés et à aider les femmes à réussir dans la société

Conseils à l'intention des employées

Les femmes qui figurent dans cet ouvrage ont découvert un défi en faisant carrière dans les ventes non traditionnelles et elles ont gagné! Ces femmes ont su relever les défis, en faisant oeuvre de pionnières, et démenti les stéréotypes classiques sur ce que les femmes savent faire. Elles ont également saisi l'occasion de travailler dans un domaine qui leur apporte une très grande satisfaction professionnelle et une bonne rémunération financière. Le témoignage des femmes et des entreprises dans lesquelles elles évoluent montre bien que les attitudes des employeurs et des employés sur l'intégration professionnelle des femmes commencent à refléter les temps modernes. Il n'en demeure pas moins que plusieurs femmes qui occupent un poste non traditionnel continuent de faire face à de la discrimination sur le marché du travail. Celles qui envisagent une carrière dans les ventes non traditionnelles trouveront des renseignements généraux sur les ventes dans la section suivante de la publication.

Devriez-vous envisager une carrière dans les ventes?

Le personnel des ventes de nos jours est professionnel, bien instruit et doté d'une formation approfondie en cours d'emploi. Le niveau d'instruction requis varie d'un secteur à l'autre et d'un poste à l'autre. Dans certains domaines, comme dans l'immobilier et les valeurs mobilières, il faut une formation spécialisée, des certificats et un permis. Pour d'autres, comme les ventes dans la haute technologie, il faut un diplôme dans un domaine particulier comme le génie.

Il existe aussi des centaines de professions de ventes qui n'exigent pas d'études particulières. De nombreuses sociétés qui recrutent du personnel pour leur équipe de ventes aujourd'hui accordent beaucoup moins d'importance aux connaissances techniques qu'aux caractéristiques personnelles comme l'obstination, la confiance en soi et de bonnes aptitudes à la communication. Cela n'empêche pas que de plus en plus de gens détenant un diplôme d'études post secondaires entrent dans les ventes. Une fois que vous aurez décidé quel produit ou service vous voulez vendre, vérifiez quelles études sont exigées en téléphonant au service des ressources humaines d'une société qui fournit le produit ou le service en cause.

Il est bon d'avoir de l'expérience en ventes lorsqu'on désire faire carrière dans les ventes, quoique certaines entreprises ne la jugent pas indispensable. D'autres acceptent l'expérience à la place des études exigées. Il est important de mentionner toute expérience particulière ou connexe sur son curriculum vitae ou d'en parler durant l'entrevue, même s'il s'agit d'une expérience de ventes acquise en levée de fonds ou vente de billets.

S'il est vrai que les employeurs ne recherchent plus des gens dotés de la célèbre «personnalité de vendeur» et que les femmes ont de bien meilleures chances d'obtenir un poste dans les ventes non traditionnelles, les employeurs et les vendeuses et vendeurs chevronnés reconnaissent certaines caractéristiques personnelles. Ceux et celles qui possèdent la plupart des caractéristiques suivantes ont de fortes chances de trouver un poste dans les ventes.

Liste de contrôle des caractéristiques personnelles

- ◆ Vous aimez rencontrer des gens.
- ◆ Vous avez de bonnes aptitudes à la communication.
- ◆ Vous êtes énergique et enthousiaste.
- ◆ Vous êtes fermement décidée à réussir.
- ◆ Vous êtes motivée et vous travaillez sans supervision.
- ◆ Vous êtes autodisciplinée.
- ◆ Vous aimez la diversité et le changement.
- ◆ Vous n'aimez pas le travail de bureau et les emplois du temps rigides.
- ◆ Vous avez confiance en vous et en vos capacités.
- ◆ Vous aimez résoudre les problèmes.
- ◆ Vous pratiquez l'écoute attentive.
- ◆ Vous réussissez généralement à influencer les gens.
- ◆ Vous êtes obstinée.
- ◆ Vous aimez prendre des risques.
- ◆ Vous êtes compétitive.
- ◆ Vous avez le sens de l'humour.

Comment trouver un poste dans les ventes

Avant de chercher des débouchés dans les ventes, soyez certaine que ça vous plaît d'offrir un produit ou un service. Une fois votre choix arrêté, il faut que ce produit ou ce service vous donne de la satisfaction. Ne limitez pas votre choix à un seul employeur. Renseignez-vous sur plusieurs entreprises pour décider en toute connaissance de cause.

Le mode de rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail et les politiques d'emploi varient d'une entreprise à l'autre. En fin de compte, il faut choisir celle qui répond le mieux à vos objectifs personnels et professionnels.

S'il est vrai que votre propre comportement, votre attitude et votre professionnalisme déterminent en grande mesure le succès de votre carrière, les politiques et les pratiques de la société où vous irez travailler contribuent encore plus à vos chances de réussite. C'est pourquoi il est important de choisir votre employeur avec soin. N'hésitez pas à poser le plus de questions possible à votre employeur éventuel et notez soigneusement les réponses. Si elles vous satisfont, évaluez soigneusement vos possibilités avant de décider d'accepter ou de refuser une offre d'emploi.

Les sociétés dans le domaine qui vous intéresse constituent la meilleure source de renseignements. Pour dresser la liste des sociétés que vous désirez aborder, adressez-vous à plusieurs sources telles la rubrique des affaires et les petites annonces des journaux locaux, les associations commerciales et professionnelles et les répertoires, comme le Canadian Trade Index, les Scott's Directories et le Financial Post Survey of Industrials. Vous les trouverez à la bibliothèque de votre quartier. Vous y trouverez également des ouvrages pour faire des recherches plus poussées sur une carrière dans les ventes et y apprendre tout ce qu'il faut savoir pour réussir dans les ventes.

Liste de contrôle pour trouver un poste dans les ventes

- ◆ Dressez la liste des employeurs éventuels dans le domaine qui vous intéresse.
- ◆ Téléphonez à certaines des sociétés sélectionnées pour solliciter une entrevue avec la directrice ou le directeur commercial ou une ou un membre du personnel des ventes, pour parler du travail dans le domaine et de votre désir d'être à leur service.
- ◆ Renseignez-vous sur les qualifications voulues pour travailler dans votre domaine de prédilection.
- ◆ Cherchez à savoir quelles sociétés sont réputées les meilleures dans le domaine.
- ◆ Y a-t-il d'autres femmes qui exercent ce métier?
- ◆ Quelles sont les possibilités d'avancement?
- ◆ Quelles sont les possibilités de formation et de perfectionnement dans les établissements scolaires ou sur le tas?
- ◆ Renseignez-vous auprès des employeurs éventuels pour savoir s'il existe un programme d'équité d'emploi ou d'autres programmes spéciaux du même genre.
- ◆ Renseignez-vous pour savoir quel est le pourcentage du salaire dans votre revenu et quel est le pourcentage de commissions.
- ◆ La société verse-t-elle des primes de rendement et suivant quelles modalités?
- ◆ Renseignez-vous pour savoir quels frais sont pris en charge par la société (voiture de fonction, déplacements et hébergement, repas d'affaires, etc.)

Comment surmonter les obstacles

L'obtention d'un poste de vente non traditionnel constitue la première étape sur la voie du succès : vaincre l'hésitation des employeurs à engager des femmes dans une profession dominée par les hommes. Votre nouvel employeur et vous avez tout lieu de vous réjouir!

N'oubliez jamais, durant toute votre carrière, que vous avez obtenu le poste parce que vous étiez qualifiée et compétente. Il ne faut jamais l'oublier, car le fait d'avoir obtenu le poste ne signifie pas pour autant que les attitudes négatives, les préjugés ou la discrimination en milieu de travail vont disparaître. Mais une femme avertie en vaut deux.

Liste de contrôle pour surmonter les obstacles

- Avez-vous obtenu tous les renseignements possibles sur la profession et la société que vous avez choisies?
- Savez-vous comment réagir aux remarques sexistes ou à d'autres comportements discriminatoires pouvant survenir?
- Savez-vous quelles politiques et procédures la société a adoptées pour traiter les cas de harcèlement sexuel ou autre?
- Vous êtes-vous renseignée sur l'attitude réfractaire des clients et la meilleure manière de la vaincre?
- Connaissez-vous les convenances de la société en ce qui concerne les déjeuners et les dîners d'affaires et les relations avec la clientèle?
- Savez-vous convaincre vos collègues ou clients de vous laisser régler l'addition pour un repas, des consommations ou la course du taxi?
- Êtes-vous organisée pour vos déplacements seule dans les régions rurales éloignées, par exemple?
- Comment réagirez-vous quand on vous abordera en disant «ma belle», etc.?

Conclusion

Les employeurs et le personnel ont tout à gagner de la promotion des femmes dans les ventes non traditionnelles. L'intégration des femmes dans ce domaine particulier présente de grands avantages pour les femmes sur le plan personnel, professionnel et financier. Les employeurs peuvent désormais choisir un plus grand nombre de candidates et de candidats qualifiés. On prouve chaque jour que les anciennes attitudes sur les limitations des femmes ne sont pas fondées. Les sept femmes présentées dans cette publication ont gagné le respect de leurs collègues et de leurs clients pour la simple raison qu'elles font du bon travail.

Malgré les nombreuses réalisations des femmes dans les ventes non traditionnelles, il reste beaucoup à accomplir pour aplanir tous les obstacles qui se dressent sur le chemin des femmes sur le lieu de travail et les empêchent de participer à part égale. L'équité d'emploi joue un rôle essentiel à cet égard. Un programme d'équité d'emploi bien conçu favorise la participation intégrale et équitable des groupes qui autrefois étaient désavantagés. Il permet également aux employeurs de mettre en oeuvre des politiques et des pratiques en milieu de travail pour tirer parti au maximum du potentiel de toutes leurs employées et de tous leurs employés.

Le programme Agents de changement, sous l'égide duquel est placée la présente publication, a été conçu pour aider les employeurs à mettre en oeuvre des projets innovateurs d'équité d'emploi. Si vous souhaitez adopter un programme d'équité d'emploi, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario se fera un plaisir de vous aider.

De plus en plus d'employeurs finissent par comprendre que l'équité d'emploi est une affaire de rentabilité.

De plus en plus d'employeurs finissent par comprendre que l'équité d'emploi est une affaire de rentabilité.

Bibliographie

Brownstone, David M. et Franck, Irene M., *The Sales Professional's Advisor* (édition révisée), New York, Amacom, American Management Association, 1987.

L'Association des manufacturiers canadiens et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, *Employment Equity – How Does your Company Measure Up?* Toronto, CMA, 1986.

Harragan, Betty Lehan, *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women*, New York, Rawson Associates, 1977.

King, David et Levine, Karen, *The Best Way in the World for a Woman to Make Money*, Toronto, McClelland and Stewart, 1979.

McCready, Gerald B., *Professional Selling in Canada*, Toronto, Prentice-Hall Canada Inc., 1985.

Naisbitt, John et Aburdene, Patricia, *Re-inventing the Corporation*, New York, Warner Books Inc., 1985.

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, *La gestion de l'équité en matière d'emploi*, Toronto, 1989.

Siegel, Gonnie McClung, *Sales: The Fast Track for Women*, New York, Macmillan, 1982.

Wichert, Jack, *How to be a Successful Salesperson (For Women Only)*, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1980.

La Direction des services consultatifs de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, qui relève du gouvernement de l'Ontario, coordonne l'élaboration et la diffusion des politiques et des programmes à l'intention des femmes. Elle vise la parité économique, sociale et juridique pour les femmes en Ontario.

La Direction des services consultatifs de la Direction générale est chargée de favoriser la planification, l'élaboration et le développement des programmes d'équité d'emploi destinés aux secteurs privé et public de l'Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la Direction offre une large gamme de services de consultation aux employeurs qui viennent de se doter d'un programme d'équité d'emploi ou qui souhaitent renforcer celui qu'ils ont déjà établi. Les conseillères et conseillers proposent des stratégies d'équité d'emploi adaptées au milieu particulier de chaque organisme. La Direction offre les services suivants :

- ateliers et séminaires
- information et guides techniques
- bandes vidéos
- possibilité d'échanger des idées avec d'autres employeurs grâce aux projets-pilotes Agents de changement
- prix décernés chaque année aux employeurs pour souligner leur réussite.

Pour de plus amples renseignements, s'adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4500